

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

PROTECTION DES ACTIFS :
CONTRÔLE FORMEL ET CONTRÔLE INFORMEL
DANS UNE ENTREPRISE CONJOINTE INTERNATIONALE DU BOTSWANA

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

PAR
SAFIATOU COULIBALY

NOVEMBRE 2011

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Je rends gloire au Seigneur Tout-Puissant qui m'a permis de mener ce projet à terme.

Je remercie

Mon époux, Pierre Pelletier pour son amour, son soutien, ses encouragements et sa patience durant les moments d'incertitude.

Mes filles, Anissa Pelletier et Yéléna Pelletier, pour leur patience et leur amour inconditionnel durant la rédaction de ce mémoire. Je vous aime de toute mon âme.

Mes parents, Youssouf Coulibaly et Salamata Coulibaly, qui m'ont toujours témoigné leur amour, leurs encouragements et une foi inébranlable en mes capacités.

Mes frères, Ibrahim Coulibaly et Abdoul-Karim Coulibaly, et ma sœur, Djénéba Coulibaly, pour leurs encouragements et leur amour.

Mme Hélène Vidot-Delerue, pour ses conseils avisés et précieux, pour sa disponibilité, ses encouragements, sa patience, son soutien et son sens de l'humour, qui ont été importants durant la rédaction de ce mémoire.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES	vi
LISTE DES TABLEAUX	vii
LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES.....	viii
RÉSUMÉ	ix
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	4
1.1 Introduction	4
1.2 ECI: Formation et caractéristiques	5
1.2.1 Caractéristiques des ECIs	5
1.2.2 Caractéristiques particulières des ECIs : différences entre les alliances contractuelles et les ECIs	7
1.3 Contrôle dans le cadre d'une ECI	8
1.3.1 Contrôle exercé par les parents	9
1.3.2 Mécanismes de contrôle dans les ECIs	11
1.3.3 Conditions de mise en œuvre des différentes formes de contrôle	19
1.4 Contrôle, risque et protection des actifs dans les ECIs	23
1.4.1 Protection des actifs dans les ECIs : Actifs préformation et actifs post-formation	26
1.5 Protection des actifs et engagement organisationnel	29
1.5.1 Origine de l'engagement organisationnel : l'impact des mécanismes de contrôle	30

1.6	Conclusion	34
CHAPITRE II		
	MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	38
2.1	Introduction	38
2.2	Description du cas : African Health Institute (AHI).....	39
2.3	Collecte de données : l'entretien semi-directif centré.....	43
2.3.1	Profil des répondants	43
2.3.2	Le guide d'entretien.....	45
2.4	Méthode d'analyse de données	48
2.4.1	Codage des entretiens	48
2.4.2	Construction de la matrice explicative des effets	49
2.4.3	Construction du diagramme causal	50
2.4.4	Propositions : relations entre les concepts	53
2.5	Conclusion	54
CHAPITRE III		
	ANALYSE DES RÉSULTATS	55
3.1	Introduction	55
3.2	Description de l'ECI	56
3.2.1	Instabilité de la structure	56
3.2.2	Absence de mécanismes de protection des actifs	59
3.2.3	Peu de procédures formelles liées au contrôle du comportement	59
3.2.4	Existence de procédures formelles liées au contrôle des résultats	60
3.2.5	Absence de contrôle social	62
3.3	Le diagramme causal	64
3.3.1	Présentation du diagramme causal	64
3.3.2	Propositions	70
3.4	Conclusion	76
CHAPITRE IV		
	DISCUSSION ET CONCLUSION.....	79
4.1	Introduction	79

4.2	L'ECI : un mécanisme de protection des actifs ?	80
4.3	Contrôle du comportement et protection des actifs	80
4.4	Processus d'évaluation et d'attribution des récompenses suite au contrôle des résultats et la protection des actifs	81
4.5	Contrôle social, confiance et protection des actifs	82
4.6	Autocontrôle et protection des actifs	83
ANNEXE A		
	CONCEPTS DU DIAGRAMME CAUSAL	87
ANNEXE B		
	CODIFICATION DES CAUSES ET EFFETS DES CONCEPTS	95
ANNEXE C		
	TABLEAU DES CONCEPTS ANTÉCÉDENTS, INTERVENANTS ET DÉPENDANTS	97
ANNEXE D		
	DIAGRAMME CAUSAL INTEGRAL	98
BIBLIOGRAPHIE		100

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1 Deux niveaux de contrôle en vigueur dans l'ECI	18
1.2 Impact du contrôle sur la protection des actifs dans l'ECI	37
2.1 Position géographique de l'AHI et des « entreprises-parents »	40
2.2 Structure de gouvernance de l'ECI AHI	41
2.3 Extrait du diagramme causal	52
2.4 Étapes de la construction du diagramme causal	54
3.1 Chronologie des changements de direction au sein de l'ECI AHI	58
3.2 Diagramme causal simplifié	65
3.3 Effets du contrôle au sein de l'ECI AHI	78

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1.1 Caractéristiques des formes de transactions selon Ring et Van de Ven (1992)	8
1.2 Types de contrôle formel et leur(s) impact(s).....	14
1.3 Typologie du contrôle selon la théorie organisationnelle	20
1.4 Niveaux de contrôle, de confiance et des risques dans les ECIs	25
2.1 Profil des répondants	44
2.2 Guide d'entretien	47
2.3 Transformation des verbatims en concepts	49
2.4 Extrait de la matrice explicative des effets : mécanismes de contrôle	50
2.5 Exemples de concepts antécédents, intervenants et dépendants	51
3.1 Tableau explicatif des concepts du diagramme causal	67
3.2a Tableau récapitulatif de la proposition 1a	71
3.2b Tableau récapitulatif de la proposition 1b	72
3.3 Tableau récapitulatif de la proposition 2	73
3.4 Tableau récapitulatif de la proposition 3	74
3.5 Tableau récapitulatif de la proposition 4	74
3.6 Tableau récapitulatif de la proposition 5	75
3.7 Tableau récapitulatif de la proposition 6	76

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

AHI	African Health Institute
GDB	Gouvernement Du Botswana
EC	Entreprise Conjointe
ECI	Entreprise Conjointe Internationale

RÉSUMÉ

La protection des actifs est une priorité pour les entreprises conjointes internationales (ECIs). Lors de la formation des ECIs, les entreprises mettent en commun des actifs qui leur sont propres et des actifs qui sont créés durant l'exploitation de l'ECI. Tous ces actifs ont besoin d'être protégés contre les comportements opportunistes tels que les vols. Afin de limiter d'éventuels comportements opportunistes de la part de leurs partenaires et des salariés, les « entreprises-parents » mettent en place des mécanismes de contrôle au sein de l'EC. Peu d'études ont analysé l'effet du contrôle sur la protection des actifs du point de vue des salariés. L'objectif de notre étude est donc de comprendre dans quelle mesure l'ECI peut être considérée comme un mécanisme de contrôle. Pour ce faire, nous analyserons la perception qu'ont les salariés des mécanismes de contrôle, et son effet sur leur engagement, en termes de protection des actifs.

La recherche a consisté en une étude de cas qui s'inscrit dans une démarche exploratoire et inductive. Les données ont été analysées selon la perspective de Huberman et Miles (2003), qui consiste en l'élaboration d'une matrice explicative des effets et de la construction d'un diagramme causal. Le diagramme causal a conduit à la formulation de propositions. Les résultats suggèrent que l'ECI à elle seule ne peut être un mécanisme de protection des actifs. Les résultats suggèrent aussi que les mécanismes de contrôle ont un impact sur l'engagement des salariés et sur la protection des actifs. Les mécanismes de contrôle du comportement ont des effets contradictoires sur l'engagement des salariés. Dans certains cas, l'absence de mécanismes de contrôle du comportement augmente l'engagement des salariés (en termes de protection des actifs) et dans certains cas, elle diminue au contraire, l'engagement des salariés. Les mécanismes de contrôle des résultats, à travers le processus d'évaluation et d'attribution des récompenses, réduisent l'engagement des salariés à cause du sentiment d'injustice qui peut en découler. L'absence de contrôle social dû à un faible niveau de confiance limite l'engagement des salariés. Enfin, malgré un dysfonctionnement des autres types de contrôle, l'autocontrôle peut être présent. De plus, la gestion des ressources humaines jouerait un rôle important dans l'engagement organisationnel et la protection des actifs.

Mots clés : Joint-ventures internationales, joint-ventures, alliances, protection, actifs, confiance, Afrique, contrôle.

INTRODUCTION

La gestion des actifs et des compétences et, plus particulièrement leur protection, est un aspect important de la gestion des alliances stratégiques. L'alliance est un projet dans lequel les partenaires mettent en commun des ressources dans le but d'atteindre un objectif compatible. Le PMBoK définit le projet comme « un effort temporaire exercé dans le but de créer un produit ou un service ». L'alliance est un effort temporaire exercé dans le but de créer un résultat unique (PMBoK, 2006). Selon le PMBoK (2006) la nature temporaire du projet implique un début et une fin. Les alliances stratégiques indépendamment de leur structure, peuvent avoir, en effet, des durées plus ou moins longues. Cependant, les alliances qui prennent la forme d'une entreprise conjointe (EC), conduisent les partenaires à créer une entité indépendante qui logiquement devrait durer plus longtemps qu'une alliance contractuelle.

L'entreprise conjointe (EC) ayant une structure se rapprochant davantage de la hiérarchie, a été considérée comme un mécanisme de contrôle favorisant la protection des actifs (e.g. Oxley, 1997). Or, certains travaux soulignent que la structure de gouvernance n'a pas d'impact sur la capacité des partenaires à protéger leurs actifs et les compétences de l'alliance (e.g. Kale et al., 2000). L'objectif de ce mémoire est de comprendre dans quelle mesure la structure de gouvernance favorise la protection des actifs. Dans quelle mesure les mécanismes de contrôle sont-ils efficaces ?

Traditionnellement, en référence à la théorie des coûts de transaction, les recherches classifient les relations d'alliance selon leur structure de gouvernance, en distinguant plus précisément les accords contractuels ou « formes hybrides » des structures plus hiérarchiques, telles les ECs. Les ECs sont des entités légales et indépendantes formées par deux ou plusieurs entreprises. Ces entreprises, appelées « entreprises-parents », font un investissement de capitaux et se partagent les bénéfices en fonction des actions qu'elles détiennent (Yan et Gray, 2001; Glaister, 2004). Les ECs sont internationales lorsque le siège social d'au moins

un des parents est situé en dehors du pays où opère l'EC ou lorsque cette nouvelle entité a un niveau élevé d'opérations dans plus d'un pays (Geringer et Herbert 1989).

La majorité des travaux positionnent les analyses au niveau des « entreprises-parents » (Geringer et Hebert, 1989, 1991), en cherchant à expliquer l'origine des modes de contrôle choisis ou leur impact sur la performance de l'EC. Peu de travaux se sont penchés sur la manière dont le contrôle imposé par les « entreprises-parents » s'exerce réellement au sein de l'EC, et dans quelle mesure ces mécanismes de contrôle sont efficaces et favorisent l'engagement des salariés, et plus spécifiquement leur engagement face à la protection des actifs. Dans la perspective de la théorie des organisations, deux types de contrôle sont généralement distingués : le contrôle formel et le contrôle informel (Das et Teng, 2001; Nobel et Birkinshaw, 1998; Yan et Gray, 1994). Le contrôle formel instaure des règles et procédures formelles. Le contrôle formel comprend le contrôle des résultats et le contrôle du comportement (Ouchi et Maguire, 1975). Le contrôle informel est issu d'un processus de *socialisation* à travers lequel les membres développent des normes et des valeurs communes. Ouchi (1979) utilise le terme de contrôle clanique pour désigner ce que d'autres appellent le contrôle social (Bradach et Eccles, 1989, Das et Teng, 2001). Le contrôle informel comprend aussi l'autocontrôle. L'autocontrôle s'exerce à un niveau individuel et est mis en pratique par les salariés eux-mêmes (Jaworsky, 1988 ; Manz et al., 1987 ; Nieminen et Lethonen, 2008).

Quelles sont les conséquences des mécanismes de contrôle mis en place dans les ECIs? Dans quelle mesure ces mécanismes sont-ils efficaces pour favoriser la protection des actifs et des compétences détenues par l'ECI ? L'objectif de cette recherche est, de comprendre dans quelle mesure la structure de gouvernance d'une alliance peut être considérée comme un mécanisme de protection, en analysant les effets des mécanismes de contrôle sur l'engagement des salariés au sein d'une ECI.

Peu de recherches portent sur les entreprises conjointes internationales (ECIs) implantées dans des pays en développement (e.g. Yan et Gray, 2001) et notamment en Afrique (Boateng et Glaister, 2002). Par ailleurs, bien qu'il n'existe pas de consensus quant aux effets des mécanismes de contrôle mis en œuvre dans les ECIs (e.g. Barden et al, 2005; Yan et Gray, 1994, 2001; Beamish, 1993), il a été montré que les effets des modes de

contrôle varient selon que l'ECI est implantée dans une économie développée, ou implantée dans une économie en développement (Beamish, 1993). Par conséquent, Yan et Gray (2001) soulignent les limites des études hypothético-déductives et l'intérêt de développer des modèles compréhensifs des conséquences des modes de contrôle. Cette recherche s'appuie donc sur une démarche inductive et se veut exploratoire. Elle repose sur l'étude du cas d'une ECI implantée en Afrique Australe. Les données ont été recueillies à partir d'entretiens semi-directifs menés auprès de salariés de l'ECI. Dans un premier temps, nous avons cherché à établir des relations entre les mécanismes de contrôle et la sensibilité des salariés à la protection des actifs dans l'ECI. Deuxièmement, nous avons cherché à enrichir les modèles existants en prenant en compte la littérature sur le contrôle dans les organisations, et notamment, la manière dont la perception du contrôle influence les comportements.

Les résultats de la recherche démontrent que :

- 1) La manière dont les salariés s'approprient et se familiarisent avec les mécanismes de contrôle apparaît être un élément clef dans la protection des actifs.
- 2) Les résultats mettent aussi l'accent sur l'importance de la gestion des ressources humaines. En effet, il existe une hétérogénéité des salariés de nationalités différentes au sein des ECIs qui proviennent des « entreprises-parents ». Cela crée des caractéristiques importantes dans l'ECI qui rendent nécessaire la gestion des ressources humaines.
- 3) La confiance joue un rôle important dans l'engagement des salariés au sein de l'ECI.
- 4) La justice procédurale apparaît être un aspect important dans la conception des procédures d'attribution des récompenses.

Ce mémoire est divisé en quatre (4) chapitres. Le premier chapitre présente une revue de la littérature sur le contrôle au sein des ECIs et les conséquences des différents types de contrôle. Le second chapitre décrit la méthode de recherche. Le troisième présente les résultats. Le mémoire se termine par une discussion et une conclusion.

CHAPITRE I

REVUE DE LA LITTÉRATURE.

1.1 Introduction

Comparativement aux accords contractuels (ou alliances contractuelles), les ECIs conduisent à la création d'une entité indépendante. De plus, elles se rapprochent plus des formes organisationnelles hiérarchiques. Toutefois, les « entreprises-parents » mettent en place des mécanismes de contrôles en vue de limiter d'éventuels comportements opportunistes, et assurer la performance et le succès des ECIs. Ce chapitre se divise en deux grandes parties :

- 1) La première partie présente les ECIs et les particularités qui les distinguent des accords contractuels (section 1.2) ; elle porte sur la notion de contrôle et présente les différentes formes de contrôle au sein des ECIs et les conditions de leur mise en œuvre (section 1.3).
- 2) La deuxième partie discute des liens possibles entre contrôle et protection des actifs (1.4) et montre comment la capacité des salariés à protéger les actifs de l'organisation est une forme d'engagement organisationnel (section 1.5).

1.2 ECI : Formation et caractéristiques

1.2.1 Caractéristiques des ECIs

Plusieurs approches théoriques expliquent la formation de l'EC (e.g. Kogut, 1988). La première dérive de la théorie des coûts de transaction développée par Williamson (1985). Cette approche considère l'EC comme résultant d'une minimisation des coûts de transaction en raison du degré de spécificité des actifs (Oxley, 1997, 1999; Tsang, 1998). Selon la théorie des coûts de transaction, la spécificité des actifs se réfère au degré selon lequel les actifs qui sont utilisés dans le but de supporter la transaction peuvent être redéployés pour un usage alternatif, et par d'autres usagers, sans « sacrifice » de leur valeur (Williamson, 1991 : 281)¹. Plus les actifs sont spécifiques, plus la possibilité de redéploiement diminue. Selon certains auteurs, la création des ECs permet de remédier aux problèmes de sélection adverse et d'asymétrie d'information qui apparaissent propres aux relations de marché. La sélection adverse fait référence à une mauvaise représentation de ses habiletés, par l'agent (personne à qui est déléguée une tâche). La prémisse étant que l'agent pourrait affirmer avoir certaines compétences ou habiletés lorsqu'il (elle) est embauché(e). La sélection adverse apparaît parce qu'il est impossible pour le principal (personne qui délègue une tâche) de vérifier de manière complète les compétences ou habiletés de l'agent, au moment de l'embauche ou au moment même où l'agent travaille.

L'ECI permet de remédier aux deux problèmes cités ci-dessus pour les raisons suivantes :

- (1) L'ECI introduit des droits de propriété et des obligations formelles et informelles par le biais de la propriété partagée.
- (2) L'ECI fournit des opportunités pour l'apprentissage et l'accumulation d'informations relatives à la valeur marchande des actifs du partenaire.
- (3) L'ECI évite la vente définitive et le transfert de droit de propriété, elle permet donc aux partenaires d'annuler la relation à un coût relativement faible (Balakrishnan et Koza, 1993)².

¹ Toutes les citations utilisées dans le mémoire sont des traductions libres de l'auteur.

« *Asset specificity has reference to the degree to which an asset can be redeployed to alternative uses and by alternative users without sacrifice of productive value* » Williamson (1991: 181).

² Cité dans Delerue (2003 : 101).

La seconde approche s'inscrit davantage dans une perspective stratégique : l'ECI résulte d'un positionnement concurrentiel et de la recherche d'une maximisation des profits (Kogut, 1988). Par exemple, Vernon (1983) considère l'EC comme « *une forme d'investissement défensif par lequel les entreprises se prémunissent contre l'incertitude stratégique, particulièrement dans les industries à concentration modérée où la collusion est difficilement atteignable en dépit des avantages de la coordination de l'interdépendance entre les entreprises* »³. En effet, l'ECI est mise en place dans le but de réduire les risques que peuvent rencontrer les entreprises lorsqu'elles décident de s'orienter vers de nouveaux marchés, en général internationaux. Ces risques sont en général d'ordre politique (difficultés rencontrées au niveau politique lors de l'entrée sur de nouveaux marchés), ou liés à un accès plus difficile aux réseaux de distribution et à l'accès aux ressources locales (Vernon, 1983).

La troisième approche dérive des théories organisationnelles. L'EC est dans ce cas vue comme « *un moyen par lequel les entreprises apprennent et cherchent à garder leurs compétences* » (Kogut, 1988 : 323)⁴. L'EC est alors le véhicule du transfert de connaissances (Mowery et al, 1996). Kogut (1988) souligne ainsi que la création des ECs est favorisée soit lorsque l'une ou l'autre des « entreprises-parents » désire acquérir le savoir organisationnel de l'autre, ou lorsque l'une des « entreprises-parents » souhaite garder ses capacités organisationnelles tout en bénéficiant des connaissances et compétences de son partenaire. Le lien entre apprentissage et structure de gouvernance de l'alliance⁵ ne fait toutefois pas l'objet d'un consensus. Les résultats de l'étude de Kale et al. (2000) montrent que la capacité des entreprises à apprendre n'est pas plus élevée dans les alliances de type EC comparativement aux alliances contractuelles.

³ Cité dans Kogut (1988: 322) : « *Joint ventures as a form of defensive investment by which firms hedge against strategic uncertainty, especially in industries of moderate concentration where collusion is difficult to achieve despite the benefits of coordinating the interdependence among firms* ».

⁴ « *This perspective views joint ventures as a means by which firms learn or seek to retain their capabilities* ». Kogut (1988 : 323).

⁵ La joint venture étant une des formes possibles de gouvernance des accords entre entreprises.

1.2.2 Caractéristiques particulières des ECIs : différences entre les alliances contractuelles et les ECIs

Les ECIs et les alliances contractuelles diffèrent sur plusieurs aspects. Une ECI se caractérise généralement par une hiérarchie administrative qui contrôle et coordonne la performance des activités faisant l'objet de l'accord. Par ailleurs, les partenaires sont impliqués selon leurs engagements initiaux dans la nouvelle entreprise (Garcia-Canal, 1996). Dans les ECIs, « *la hiérarchisation et la formalisation ont un rôle de clarification des frontières de décisions et des activités et elles contribuent à la simplification du processus de prise de décision* » Delerue (2003). Les termes de l'échange, dans les ECIs, sont basés sur une structure d'autorité et une centralisation possible des décisions, alors que dans les alliances contractuelles les termes de l'échange sont incertains, ouverts et, incomplets. De plus, la durée de la transaction dans l'ECI est indéfinie tandis que celle de l'alliance contractuelle est souvent à moyen ou à long terme. Les mécanismes de résolution de conflits au sein de l'ECI sont internalisés, désignés par procédure ou par autorité. Dans le cadre des alliances contractuelles, ces mécanismes sont souvent informels et basés sur la confiance. Ils sont définis par les parties et quelquefois insérés dans les clauses contractuelles. L'ECI se caractérise par une gouvernance unifiée tandis que les alliances contractuelles sont régies par des contrats formels et relationnels et une gouvernance bilatérale. Il est suggéré que le contrôle dans les ECIs soit plus formel que dans les accords contractuels.

Le tableau 1.1 présente une synthèse des caractéristiques des ECIs comparativement aux alliances contractuelles⁶.

⁶ On distingue traditionnellement les alliances de type contractuel ou forme hybride, des alliances de type EC qui se rapprochent plus des formes hiérarchiques.

Tableau 1.1
Caractéristiques des formes de transactions selon Ring et Van de Ven (1992)

Caractéristiques	EC	Alliance contractuelle
Nature de l'échange		Production continue. Transfert de droits de propriété.
Termes de l'échange	Structure d'autorité. Centralisation possible des décisions. Possibilité d'apprentissage.	Incertain, ouvert , incomplet. Possibilité d'apprentissage bilatéral. Garanties non contractuelles.
Spécificité des investissements	Idiosyncrasiques.	Mixtes et idiosyncrasiques.
Durée de la transaction	Indéfinie.	Moyen à long terme.
Statut des parties	Structurelle, fonctionnelle, rôle organisationnel, Pourcentage de propriété égal ou inégal.	Unique, socialement ancrée, parties égales parties libres.
Mécanismes de résolution des conflits	Interne, par procédures ou autorité.	Endogénéisés, désignés par les parties, Informels, basés sur la confiance.
Contrats et structure de gouvernance	Gouvernance unifiée.	Contrat relationnel. Gouvernance bilatérale.
Mécanismes de contrôle	Mécanismes intégrateurs. Rôle interne et externe des membres. Planification. Procédures.	Le contrat. Autres mécanismes communs aux formes avec création d'entité légale. Les phénomènes de « clan ».

Source : Repris dans Delerue (2003).

1.3 Contrôle dans le cadre d'une ECI.

Ouchi (1977) définit le contrôle comme le processus par lequel une entité influence, à des degrés variés, le comportement et les résultats d'une autre entité, à travers l'utilisation du pouvoir, de l'autorité et de nombreux mécanismes bureaucratiques, culturels et informels. Le contrôle permet aux partenaires de protéger leurs actifs spécifiques et de réduire le risque relationnel (Das et Teng, 2001; Delerue, 2004, 2005; Speklé, 2001).

La complexité des ECIs a suscité de nombreux travaux, notamment sur la manière dont ces formes organisationnelles sont contrôlées (Geringer et Hebert, 1989; Kumar et Seth, 1998; Mjoen et Tallman, 1997; Nobel et Birkinshaw, 1998; Yan et Gray, 1994). Plusieurs

classifications du contrôle ont été proposées. Certains auteurs analysent le contrôle selon le degré de centralisation des décisions (Ouchi, 1979). D'autres distinguent le contrôle selon le degré d'indépendance de l'EC vis-à-vis des « entreprises-parents » : les ECs à parent dominant – une des « entreprises-parents » contrôle l'entité nouvelle et détient une part majoritaire – ; les ECs à management partagé – dans lesquelles, chaque partenaire joue un rôle actif – ; les ECs indépendantes – lorsqu'aucune « entreprise-parent » n'a un rôle important – (Barden et al, 2005; Garcia-Canal, 1996). Une autre classification est de distinguer le contrôle formel du contrôle informel (Das et Teng, 2001; Ouchi et Maguire, 1975).

Les mécanismes de contrôle au sein de l'ECI peuvent être analysés selon deux niveaux :

- (1) Au niveau des « entreprises-parents », et dans ce cas les mécanismes sont instaurés par les « entreprises-parents ».
- (2) Au niveau de l'ECI, les mécanismes sont mis en place au sein de l'ECI.

1.3.1 Contrôle exercé par les « entreprises-parents »

Plusieurs études ont analysé la manière dont le contrôle est exercé au sein des ECs⁷. Ces études montrent que l'exercice du contrôle par les « entreprises-parents » peut dépendre des parts détenues par celles-ci (Dhanaraj et Beamish, 2004), ou de leur niveau de contribution en ressources (Barden et al., 2005; Chalos et O'Connor, 2004; Chen et al., 2009). Le contrôle dans les ECs se caractérise par (1) la mise en place de mécanismes intégrateurs qui permettent aux partenaires au sein d'une même structure, de travailler conjointement en vue d'atteindre les objectifs initiaux, (2) la planification et la mise en place de procédures. Selon Geringer et Herbert (1989), le contrôle dans l'EC comporte plusieurs dimensions. Il peut être analysé à travers :

- (1) Les mécanismes de contrôle mis en place par les « entreprises-parents » au sein de l'ECI (Kumar et Seth, 1998).

⁷ Voir par exemple Barden et al., 2005; Chalos et O'Connor, 2004; Chen et al., 2009; Dekker, 2004; Dhanaraj et Beamish, 2004; Groot et Merchant, 2000; Kumar et Seth, 1998.

- (2) L'étendue du contrôle exercé par les « entreprises-parents » (Geringer et Hebert, 1989). L'étendue détermine si les « entreprises-parents » contrôlent l'ECI, de manière dominante ou si elles la laissent être indépendante de leurs décisions.
- (3) Le « focus » du contrôle, c'est-à-dire ce sur quoi porte le contrôle. Le « focus » détermine le fait que les « entreprises-parents » pourraient choisir d'exercer le contrôle sur une partie plus ou moins grande des activités de l'ECI.

Kumar et Seth (1998) déterminent six mécanismes qui permettraient un contrôle et une coordination des activités de l'EC.

- (1) Les mécanismes intégrateurs au sein de l'EC qui se traduisent par la mise en place de groupes de travail temporaires, et de personnel de liaison.
- (2) La définition du rôle interne du conseil d'administration sur le plan stratégique et sur les processus de surveillance de la performance au sein de l'EC. Les membres du conseil servent aussi de canaux de communication entre les « entreprises-parents » et l'EC, et de sources d'information.
- (3) La socialisation des directeurs en encourageant leur participation aux formations, aux réunions avec les « entreprises-parents ».
- (4) La mise en place de méthodes managériales qui encourageraient les directeurs de l'EC à aligner leurs intérêts à ceux des « entreprises-parents ».
- (5) La désignation et le pourcentage des membres du conseil d'administration. Ces membres pourraient influencer les résultats des votes.
- (6) Le choix de membres représentatifs des différentes « entreprises-parents » pour l'occupation des postes de haut niveau.

Dans l'ECI, d'une manière générale, les directives venant du conseil d'administration ou de la direction sont sujettes à la négociation et au compromis si des conflits entre les buts et les intérêts des « entreprises-parents » surviennent. Aussi, le droit de veto lors des décisions stratégiques est-il explicitement incorporé dans l'accord formel qui accompagne la création de l'ECI (Geringer et Hebert, 1989; Killing, 1983⁸).

⁸ Cité dans Oxley (1997).

En raison du caractère complexe des ECIs, de la dualité potentielle de l'autorité, le contrôle des ECIs a fait l'objet de nombreuses études. L'objectif des études portant sur le contrôle de l'EC est de comprendre l'impact des mécanismes de contrôle sur la performance (Chalos et O'Connor, 2005; Geringer et Hébert, 1989; Luo et al., 2001; Yan et Gray, 2001). La plupart des études analysent les mécanismes de contrôle selon la perspective des « entreprises-parents » et l'impact sur la performance (Yan et Gray, 2001; Geringer et Hébert, 1991).

Les mécanismes de contrôle qui sont définis par les « entreprise-parents » et exercés au niveau de la haute-direction, permettent d'une part, de travailler conjointement et d'atteindre les buts fixés initialement, et d'autre part, de protéger les actifs clefs. Cependant, des mécanismes de contrôle sont aussi définis par les « entreprises-parents » dans le but de contrôler les salariés et les activités quotidiennes de l'ECI. La section suivante présente les mécanismes de contrôle définis par les « entreprise-parents » au sein des ECIs et leur mise en œuvre.

1.3.2 Mécanismes de contrôle au sein des ECIs

Les mécanismes définis par les « entreprises-parents » sont ensuite mis en œuvre au sein de l'ECI. Peu de travaux s'intéressent à comment ces mécanismes sont mis en œuvre et leur impact sur le comportement des salariés. L'ECI se rapproche de l'organisation hiérarchique. Les ECIs permettent la mise en œuvre d'une hiérarchie administrative ⁹

Selon la théorie des organisations, deux types de contrôle sont mis en place dans les organisations : le contrôle formel et informel (Ouchi et Maguire 1975).

La gestion de l'ECI est plus complexe que celle des autres organisations qui sont gérées de manière indépendante. En effet, l'ECI est gérée par deux « entreprises-parents » qui déterminent ses pratiques administratives. Les mécanismes de contrôle sont mis en place par

⁹ La théorie des coûts de transaction distingue la hiérarchie, le forme hybride et les relations de marché. La forme hybride se situe entre le marché et la hiérarchie et traduit les alliances de type contractuel. Les entreprises conjointes ou joint venture sont incluse dans le mode « hiérarchie » qui s'apparente à l'entreprise intégrée (Williamson, 1985).

les « entreprises-parents » et visent à contrôler l'ECI elle-même et en l'occurrence ses salariés et leurs activités. Ces mécanismes de contrôle sont axés sur les tâches quotidiennes et sur la performance des salariés en vue de garantir la performance de l'ECI.

Plusieurs études s'appuient sur la typologie du contrôle proposée par Ouchi et Maguire (1975) et distinguent le contrôle formel (Cardinal, 2001; Celly et Frasier, 1996; Das et Teng, 2001) et le contrôle informel (Das et Teng, 2001; Fryxell et al, 2002; Jaworsky, 1988).

- Le contrôle formel

Selon Eisenhardt (1985), le contrôle formel s'appuie sur des mesures externes. Il met l'accent sur la mise en place et l'utilisation de règles, de procédures et politiques bien établies et formelles en vue de surveiller et de récompenser les salariés.

Le contrôle formel peut porter sur deux aspects : (1) Le contrôle du comportement encore appelé contrôle sur les processus, et (2) le contrôle des résultats (Ouchi et Maguire, 1975).

Le contrôle du comportement. Le contrôle du comportement s'appuie sur la surveillance personnelle et directe des employés et implique aussi la surveillance de leurs activités (Ouchi et Maguire, 1975). Le contrôle du comportement est une réponse aux besoins particuliers que nécessite une tâche. Le contrôle du comportement met l'accent sur les processus qui transforment les comportements en résultats désirés (Das et Teng, 2001). Das et Teng (2001) considèrent que le contrôle du comportement est une composante du contrôle dans les ECIs. Dans cette perspective, il s'agit de contrôler les salariés provenant des « entreprises-parents ». Le comportement de l'ensemble des salariés, qui proviennent généralement des deux « entreprises-parents », doit donc être « régulé » à travers des règles spécifiques. Toutefois, bien que non mutuellement exclusifs, les mécanismes de contrôle du comportement sont souvent utilisés lorsqu'il est difficile de déterminer avec précision le niveau de rendement attendu.

Le contrôle des résultats. Le contrôle des résultats consiste en l'évaluation des résultats des activités de l'entreprise. Le contrôle des résultats permet d'évaluer la performance des membres de l'organisation (Das et Teng, 2001; Jaworsky, 1988), et de se concentrer sur la mesure des résultats des activités contrôlées (Ouchi and Maguire 1975). En appliquant le contrôle basé sur les résultats, les entreprises définissent les caractéristiques des résultats désirés, évaluent dans quelle mesure les résultats sont alignés aux standards établis, récompensent le succès et sanctionnent l'échec dans l'atteinte des buts (Cardinal, 2001). Cardinal (2001) affirme que le contrôle des résultats semblerait être plus efficace dans les cas où les résultats sont désirés à court terme et facilement mesurables. Le contrôle des résultats est utilisable lorsque les résultats désirés par les organisations sont mesurables. Les résultats sont mesurés et évalués, et les récompenses sont attribuées, seulement si l'employé produit les résultats désirés, peu importe les comportements adoptés pour l'atteinte de ces résultats (Kirsch, 1996).

Plusieurs études montrent qu'un accroissement du contrôle formel a un effet négatif sur la confiance (Christ et al, 2008; Das et Teng, 1998; Das et Teng, 2001; Fryxell et al, 2002; Inkpen et Currall, 2004). La nature du contrôle influence le comportement et les sentiments éprouvés par les individus. Le tableau 1.2 résume l'impact des différents types de contrôle sur les sentiments éprouvés par les employés, selon Christ et al. (2008).

Tableau 1.2
Types de contrôle formel et leur(s) impact(s)

Types de contrôle	Définition et exemples	Impact sur			
		Le sentiment d'examen minutieux	Sentiment d'intrusion	Autonomie	Confiance
Contrôle du comportement	Surveillance personnelle des activités des employés (évaluation spécifique et mesure des activités et processus de travail)	Perçu comme étant le type de contrôle qui requiert le plus un examen minutieux	Perçu comme étant le type de contrôle le plus intrusif	Perçu comme étant le type de contrôle qui pose la plus grande menace à l'autonomie	Le plus nuisible à l'environnement de confiance
Contrôle des résultats	Concentration sur les effets ultérieurs des contrôles institués (mesure des performances)	Perçu comme étant le type de contrôle qui requiert le moins un examen minutieux	Considéré comme le type de contrôle le moins intrusif	Considéré comme le type de contrôle ayant le moins d'impact, voire aucun sur l'autonomie	Moins probable de créer un environnement où la confiance est absente

Source : Adapté de Christ et al, (2008)

Selon Christ et al, (2008) le contrôle formel implique 1) le sentiment d'un examen minutieux (*scrutiny*) des opérations et des résultats, 2) le sentiment d'intrusion ou une interférence avec les processus normaux et les activités, et 3) une réduction de l'autonomie de la partie (l'employé) contrôlée. Le contrôle formel met en doute la bonne volonté des membres et peut alors générer un sentiment de méfiance (Das et Teng, 2001). Selon Christ et al. (2008), comparativement au contrôle des résultats, le contrôle du comportement est souvent perçu comme le type de contrôle qui entraîne un examen minutieux des salariés et de leur comportement, qui est donc plus intrusif et qui constitue une plus grande menace à l'autonomie des employés dans l'exercice de leurs activités. De fait, certains auteurs soulignent que le contrôle du comportement aurait un effet plus négatif sur le niveau de confiance organisationnelle que ne l'aurait le contrôle des résultats. Pour leur part Bello et Gilliland (1997) montrent que le contrôle du comportement réduirait les motivations

individualistes et la recherche d'intérêts personnels et accroîtrait ainsi la coopération et le partage des connaissances.

- Le contrôle informel

Le contrôle informel est basé sur des mesures, des normes, des valeurs, une culture, organisationnelles et l'internalisation d'objectifs afin d'encourager les comportements désirés et les résultats désirés. Ce type de contrôle est mis en place dans le but de réduire les divergences d'objectifs et de préférences entre les membres de l'organisation. Le contrôle informel s'appuie davantage sur les mécanismes relationnels (Eisenhardt, 1985; Geringer et Frayne, 1990; Jaworski, 1988; Ouchi, 1979).

Selon Das et Teng (2001), le contrôle informel est basé sur les interactions sociales entre les salariés. Il se met en place particulièrement lorsqu'il est impossible de contrôler les comportements et les résultats liés aux tâches effectuées. L'accent est alors mis sur le développement de valeurs partagées, de croyances et d'objectifs communs.

Le contrôle informel peut se manifester de deux manières : (1) À travers le contrôle social ou contrôle du clan (Ouchi, 1979; Chen et al, 2009; Das et Teng, 2001) et (2) à travers l'autocontrôle (Eisenhardt, 1985; Jaworsky, 1988).

Le contrôle social. Selon Ouchi (1979), le contrôle social, encore appelé contrôle « clanique » ou contrôle par le clan, est un processus de sélection et d'utilisation de mécanismes sociaux en vue de contrôler et d'influencer les comportements des individus. Il met l'accent sur le partage de valeurs, de normes entre les membres de l'entreprise. Les mécanismes de contrôle social encouragent la socialisation et les interactions entre les salariés (Fryxell et al., 2002). Das et Teng (2001) notent que le contrôle social permet d'accroître la compréhension mutuelle et ainsi la confiance au sein des alliances. Le fait d'assimiler les objectifs de l'entreprise augmenterait l'engagement et la motivation des employés vis-à-vis de l'atteinte de ces objectifs. Le contrôle social consiste en des mécanismes non écrits, initiés par les employés (Jaworsky, 1988). Contrairement aux autres

types de contrôle formel, le contrôle social est axé sur les individus (Fryxell et al, 2002). Selon Fryxell et al, (2002), « *les mécanismes de contrôle social sont élaborés dans le but de permettre une évolution des normes et des valeurs à travers des interactions personnelles structurées, et permettre d'inculquer ces valeurs aux salariés* »¹⁰. Le contrôle social est en général associé à la confiance (Delerue, 2003; Huff et Kelley, 1997). En effet, Huff et Kelley (1997) soulignent que la confiance permet la formation de stratégies collectives et facilite la coordination d'activités économiques. Elle encourage aussi l'échange d'information. La confiance peut exister non seulement entre les partenaires, mais aussi entre les salariés au sein de l'EC. La littérature sur les alliances présente différentes typologies de la confiance. Plus particulièrement, Nooteboom (1996) distingue :

- (1) La confiance basée sur la compétence qui est relative à l'habilité d'un partenaire à travailler en fonction des accords et des ententes déterminés par les partenaires.
- (2) La confiance basée sur la bonne volonté qui se définit comme étant les intentions des employés de travailler selon les accords et les attentes. Ce type de confiance est donc basé sur l'intégrité, la bonne foi et les bonnes intentions des parties (Das et Teng, 2001).

L'autocontrôle. L'autocontrôle est la capacité des individus à contrôler leurs propres actions (Kirsch, 1996). Cette forme de contrôle est proche de la notion de « self-management » (Erez et Kanfer, 1983; Manz et al, 1987), selon laquelle un individu établit ses propres buts et objectifs, en surveille l'atteinte, contrôle son propre travail, se récompense ou se sanctionne lui-même en fonction de ses performances, et ajuste ses comportements si ceux-ci s'éloignent des objectifs (Jaworsky, 1988; Kirsch, 1996). L'autocontrôle comprend les composantes de base identiques à celles des systèmes de contrôle externe, tels les standards, les processus d'évaluation, l'administration des conséquences en rapport avec les évaluations, à la différence toutefois que l'autocontrôle tire son origine de l'individu (le soi) plutôt que de sources externes (contrat, moyens de contrôle établis par les « entreprises-parents » et imposés au sein de l'EC) (Manz et al, 1987).

Selon Manz et al, (1987), le contrôle dans l'entreprise provient des interactions de l'individu avec les différentes composantes tant externes (contrôle établi à travers le contrat

¹⁰ « *Social control mechanisms are designed to permit the evolution and inculcation of norms and values through structured personal interaction and training* » Fryxell et al, (2002: 869).

qui les lie à l'EC, par exemple) que celles qu'il s'impose à lui-même (l'autocontrôle). Jaworsky (1988) souligne cependant qu'il serait impossible de mettre en place l'autocontrôle en l'absence de contrôle dans l'entreprise. Il semblerait que l'autocontrôle pourrait éliminer de nombreux problèmes associés à la seule utilisation des moyens de contrôle traditionnels. Selon Jaworsky (1988), malgré l'efficacité de l'autocontrôle, il semblerait indispensable que des incitatifs externes aux individus (c'est-à-dire les autres types de contrôle) existent afin de leur permettre d'adopter le comportement désiré.

Park et Zaltman (1987)¹¹ font intervenir les notions de complémentarité et de consistance dans la compréhension de l'interaction des différents types de contrôle au sein de l'entreprise. *La consistance* se définit comme le degré selon lequel un type de contrôle donné est conforme aux objectifs spécifiques du département ou de l'entreprise en général. Dans le cas de l'autocontrôle, il s'agit de savoir dans quelle mesure ce contrôle supporte les objectifs de chaque département et de l'entreprise. *La complémentarité* fait référence à la manière dont les différents types de contrôle (contrôle formel et autocontrôle) se renforcent mutuellement compte tenu des objectifs des différents départements et de l'entreprise. Ainsi, Nieminen et Lehtonen (2008) notent que le contrôle formel, le contrôle social et l'autocontrôle sont complémentaires plutôt que substituts. Le niveau d'autocontrôle, voire le rôle qu'il peut jouer, peut être élevé même si les niveaux de contrôle formel et informel sont élevés. En fait, une utilisation accrue des modes de contrôle formel peut entraîner une utilisation plus élevée de l'autocontrôle. Manz et al, (1987) affirment qu'il existe deux manières dont l'autocontrôle peut être mis à exécution par l'employé :

- (1) Une manière passive — selon laquelle les employés accomplissent les tâches en s'autocontrôlant — qui ne modifie pas les modes de contrôle externe (contrôle formel et informel). En effet, l'employé, dans ce cas, choisit d'accomplir les tâches selon les règles imposées. L'autocontrôle ici se traduit par le choix fait par l'employé. Ce type d'autocontrôle permettrait à l'entreprise d'obtenir de l'employé une conformité dans ses actes.

¹¹ Cité dans Jaworsky (1988).

- (2) Une manière active qui, par contre, modifie les modes de contrôle externes lors de l'exécution des tâches. L'employé dans ce cas travaille de manière proactive. Il se fixe ses propres objectifs et détermine une manière d'accomplir son travail le plus efficacement possible dans le but d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise. Prenons l'exemple d'un ouvrier devant transporter des boîtes sur un chariot. L'objectif qui lui est fixé est d'atteindre un quota qui se situe entre 500 et 800 boîtes par jour. L'autocontrôle actif dans ce cas, serait pour l'employé de dépasser le quota qui lui est imposé. Pour ce faire, il déterminera la manière efficace de disposer ses boîtes sur son chariot dans le but d'en transporter plus. Selon Manz et al. (1987), l'autocontrôle actif traduit le degré d'engagement envers l'employeur.

La figure 1.1 schématise les deux niveaux de contrôle présents dans l'ECI.

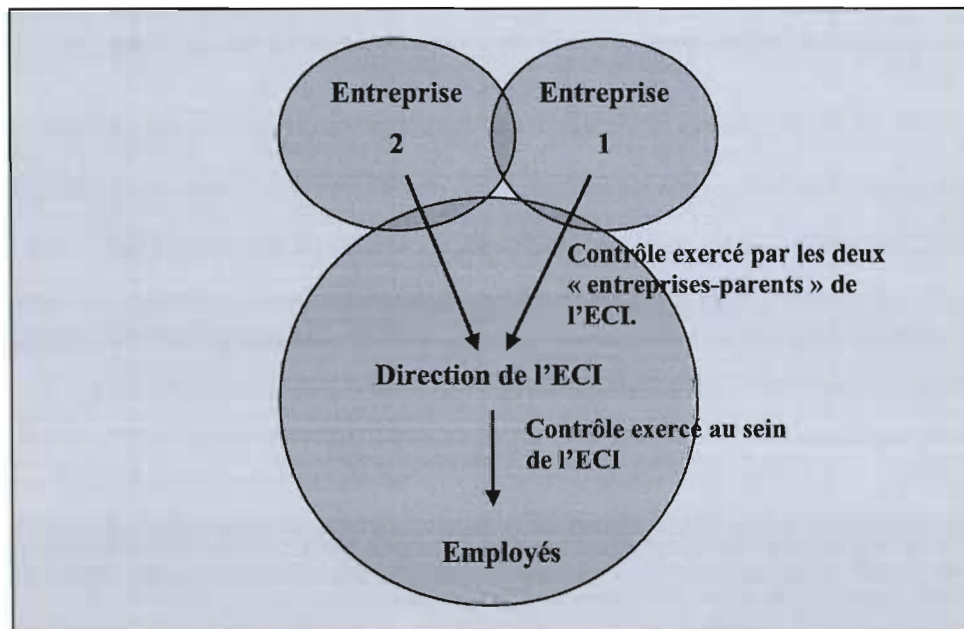


Figure 1.1 Deux niveaux de contrôle en vigueur dans l'ECI.

1.3.3 Conditions de mise en œuvre des différentes formes de contrôle

La théorie organisationnelle et la théorie de l'agence présentent des approches rationnelles et efficaces qui mettent l'accent sur les éléments déterminant la stratégie de contrôle à adopter et donc du type de contrôle à choisir au sein des organisations.

- La théorie organisationnelle et les formes de contrôle

Il existe plusieurs stratégies de mise en œuvre du contrôle au sein des organisations. Le contrôle peut être effectué selon les stratégies de l'évaluation de la performance et selon la stratégie de la réduction des divergences entre les préférences des membres de l'organisation (Eisenhardt, 1985). *La stratégie de l'évaluation de la performance* se réfère au processus d'évaluation et de récompense de la performance. Cette stratégie met l'accent sur les aspects du contrôle qui sont axés sur l'information (Eisenhardt, 1985 : 135)¹². *La stratégie de la réduction des divergences* entre les membres de l'organisation est basée sur la compréhension et l'assimilation des objectifs organisationnels par les salariés, dans le but d'améliorer la coopération et atteindre les objectifs organisationnels. Cette stratégie met l'accent sur la sélection, la formation et la socialisation des membres de l'organisation. Selon Ouchi (1979), ces deux stratégies sont inter-reliées. La stratégie de l'évaluation de la performance prime cependant sur la stratégie de la réduction des divergences lorsqu'il est question de faire un choix. En effet, une organisation peut tolérer des employés possédant de fortes divergences si un système d'évaluation existe. Néanmoins, un manque de précision dans l'évaluation de la performance peut être toléré si les divergences d'objectifs entre les membres de l'organisation sont minimales. La stratégie de contrôle basée sur l'évaluation de la performance sous-entend que, soit le comportement des employés, soit les résultats de ces comportements doivent être mesurés. (Ouchi, 1979). Ouchi (1979) suggère aussi que le choix d'un mode de contrôle approprié dépend de deux caractéristiques de la tâche à accomplir : a) la possibilité de mesurer les résultats (Outcome measurability) et b) la connaissance des

¹² « *Performance evaluation refers to the cybernetic process of monitoring and rewarding performance. This strategy emphasizes the information aspects of control* ». Eisenhardt (1985:135).

tâches (Task programmability). Les contrôles du comportement, des résultats et le contrôle social peuvent se compléter ou coexister (Ouchi, 1979).

Le tableau 1.3 ci-dessous présente les conditions de mise en œuvre des différents types de contrôles au sein des ECIs selon la théorie organisationnelle.

Tableau 1.3
Typologie du contrôle selon la théorie organisationnelle

		Connaissance de la tâche (Task programmability)	
		Parfait	Imparfait
Possibilité de mesurer les résultats (Outcome measurability)	Élevé	Contrôle du comportement et des résultats	Contrôle des résultats
	Bas	Contrôle du comportement	Contrôle social

Adapté de Eisenhardt (1985)

Selon la théorie organisationnelle, lorsque la connaissance des tâches est parfaite, et qu'il est possible de mesurer les résultats, le contrôle du comportement et le contrôle des résultats peuvent coexister. Lorsque la possibilité de mesurer les résultats est faible et que la connaissance des tâches est parfaite, le contrôle du comportement est alors utilisé. Le contrôle des résultats est utilisé lorsque les processus et les tâches ne sont pas connus, mais qu'il est possible de mesurer les résultats. Le contrôle social est mis en place lorsque les processus de transformation et les tâches ne sont pas parfaitement connus et la possibilité de mesurer les résultats est faible.

- La théorie de l'agence et les formes de contrôle

La typologie du contrôle des résultats et du contrôle du comportement se retrouve dans la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976)¹³. La théorie de l'agence est une approche qui considère la forme de contrat optimale à adopter dans le cadre de la relation de contrôle qui existe entre une personne (le principal) qui délègue du travail à une autre (l'agent) (Eisenhardt, 1985). Elle examine donc la relation d'agence — entre le principal et l'agent — et les coûts relatifs qu'elle entraîne. Dans cette relation, la situation du principal dépend de l'action de l'agent. Cette théorie s'applique aux ECIs. Eisenhardt (1989) note que les exemples d'agence sont universels : « *Elle (la relation d'agence) existe dans toutes les organisations ou toutes les formes de coopération à tous les niveaux de management dans la firme* ». Dans une ECI, le salarié peut être considéré comme l'agent tandis que le directeur de l'EC, mis en place par les « entreprises-parents », représenterait le principal.

La théorie de l'agence introduit la notion de l'incomplétude de l'information. Elle considère deux états possibles dans la relation d'agence qui entraîne la mise en place des mécanismes de contrôle :

- Lorsque l'information est complète et que le comportement de l'agent peut être observé, le contrat relatif au comportement est optimal. Chaque partie, agent et principal, sait ce que l'agent a réalisé.
- Lorsque l'information est incomplète et que seuls les résultats sont observables et évaluables, il est difficile pour le principal de savoir si les comportements adoptés par l'agent pour l'atteinte des résultats ont été adéquats. Deux options s'offrent alors au principal :
 - ✓ Soit, il « achète » l'information liée au comportement de l'agent et rémunère ce comportement. Ce qui signifie la mise en place de mécanismes de surveillance, tels les mesures comptables relatives aux coûts, les systèmes de budget et les règles, dont l'objectif n'est pas seulement de contrôler, mais aussi de définir le comportement initial.

¹³ Cité dans Eisenhardt (1989).

- ✓ Soit, il définit une récompense de l'agent, basée sur les résultats obtenus. Ces résultats jouent alors le rôle des mesures du comportement.

La théorie de l'agence fait ainsi référence de manière implicite à deux stratégies de contrôle qui sont le contrôle du comportement et le contrôle des résultats (Eisenhardt, 1985).

Un autre facteur relié à la théorie de l'agence est l'horizon temporel (Eisenhardt, 1989). En effet, plus la relation entre le principal et l'agent est longue, plus il existe un ancrage de l'agent dans sa position, et plus il y a une connaissance par le principal du comportement de cet agent. Dans un tel contexte, comme le soulignent Ring et Van de Ven (1994), il est fort probable que le contrôle se fasse plus de manière informelle, ce qui pourrait diminuer les coûts du contrôle formel.

La mise en place du contrôle permet de réduire les risques associés à l'EC tels que les comportements opportunistes des salariés. Les différents types de contrôle permettraient ainsi, d'une part, de protéger les actifs clefs de l'EC et d'autre part, de s'assurer de l'atteinte par les salariés des objectifs de l'EC. Cependant, les employés peuvent avoir des perceptions différentes des mécanismes de contrôle en place et qui peuvent avoir des répercussions sur l'engagement qu'ils ressentent envers leur organisation.

La typologie du contrôle se retrouve ainsi autant dans la théorie organisationnelle que dans la théorie de l'agence. Selon ces deux théories, les types de contrôle choisis au sein de l'organisation dépendent de la connaissance de la tâche, de l'information détenue et de la capacité à mesurer les résultats.

Les notions de protection des actifs, de risques et d'engagement feront l'objet de la prochaine section.

1.4 Contrôle, risque et protection des actifs dans les ECIs

La protection des actifs occupe une place importante au sein de l'ECI. En effet, le risque d'une fuite des actifs est très présent au sein de l'EC du fait de la présence de salariés issus des différentes « entreprises-parents ». La volonté et la capacité des salariés à protéger les actifs de l'ECI traduisent une des formes de l'engagement organisationnel.

Il existe deux types de risques au sein de l'ECI : le risque relationnel et le risque de performance. *Le risque relationnel* se définit « comme la probabilité de ne pas avoir une coopération satisfaisante et les conséquences qui en découleraient » (Das et Teng, 2001 : 253)¹⁴. Das et Teng (2001) suggèrent qu'en présence du risque relationnel, les mécanismes du contrôle du comportement seraient plus adaptés pour gérer le comportement des employés. En effet, les mécanismes du contrôle du comportement permettent de définir des règles et des procédures formelles définissant le comportement des employés afin de prévenir les conséquences de ces comportements.

Par ailleurs, la coopération peut ne pas conduire aux résultats escomptés : les partenaires sont donc confrontés à un risque de performance (Das et Teng, 2001). *Le risque de performance* se définit alors comme la probabilité que les objectifs de l'alliance ne soient pas atteints malgré une bonne coopération entre les entreprises partenaires (Das et Teng, 2001 : 253)¹⁵. Le risque de performance porte sur les résultats de l'EC. Le contrôle des résultats est de ce fait, plus approprié pour réduire le risque de performance car d'un point de vue managérial, contrôler le résultat permet aux dirigeants d'anticiper les mesures de la performance, ce qui en retour permet la flexibilité et l'adaptation de ces mesures.

Das et Teng (2001) soulignent que le contrôle social pourrait simultanément réduire le risque de performance et le risque relationnel. En effet, le contrôle social, à travers le partage de valeurs et de normes, réduirait la probabilité que les employés adoptent un comportement opportuniste et encouragerait les dirigeants à fixer les objectifs appropriés de l'EC, ce qui

¹⁴ « *In Strategic alliances relational risk is defined as the probability and consequences of not having satisfactory cooperation* ». Das et Teng (2001:253).

¹⁵ « *These factors account for performance risk or the probability and consequences that alliance objectives are not achieved despite satisfactory cooperation among partner firms* » Das et Teng (2001:253).

aurait en retour des conséquences positives sur la performance. Cela permettrait ainsi de réduire le risque relationnel. En ce qui concerne le risque de performance, la présence du contrôle social encouragerait les dirigeants à fixer des buts et des objectifs appropriés qui auraient des conséquences positives sur la performance de l'EC.

Par ailleurs la capacité des entreprises à protéger les connaissances et les actifs engagés dans l'EC sont des dimensions de la performance de l'EC (Tyler et Steensma, 1995). Dans le cadre de l'ECI, la protection des actifs se manifeste à deux niveaux : d'une part, la protection par rapport au partenaire (Kale et al., 2000), d'autre part, l'engagement des salariés à protéger les actifs de l'ECI au cours de la relation de travail. Ces risques de fuite des connaissances et notamment de rupture des accords de secret par exemple, sont identiques à ceux qui sont rencontrés dans toute forme d'organisation (Hannah, 2005). En vue de s'assurer d'une performance effective de l'ECI, les « entreprises-parents » doivent s'assurer qu'elles maîtrisent tous les risques auxquels elles pourraient faire face durant leur collaboration. Les mécanismes de contrôle permettent ainsi de maîtriser dans une certaine mesure les risques encourus.

Les ressources uniques et le savoir-faire d'une entreprise constituent la base de l'avantage compétitif qu'elle détient sur le marché (Das et Teng, 1999). De plus, Das et Teng (1999) soulignent que la gestion des ressources — qui consiste à identifier, utiliser et mettre en sécurité les ressources importantes — est un élément important dans la performance des entreprises. La perte des informations clefs pourrait donc avoir un impact négatif sur la performance de l'ECI. Le vol par les employés de l'ECI des informations confidentielles de celle-ci à d'autres fins constitue donc un risque de performance.

Le tableau 1.4 présente le contrôle, la confiance et les risques dans les ECIs.

Tableau 1.4
Niveaux de contrôle, de confiance et des risques dans les ECIs.

Dimensions	Joint-ventures
Confiance	Élevée pour les deux « entreprises-parents » ¹⁶
Contrôle du comportement	Élevé
Contrôle des résultats	Élevé (des mesures plus convergentes pour les « entreprises-parents »)
Contrôle Social	Élevé
Niveau maximum acceptable de risque relationnel	Faible
Niveau maximum acceptable de risque de performance	Faible

Tableau adapté de Das et Teng (2001).

Selon Das et Teng (2001), l'utilisation des contrôles du comportement, des résultats et du contrôle social dans les ECIs est élevée, car il est nécessaire de réduire à la fois les risques relationnels et de performance. En effet, l'utilisation du contrôle du comportement et du contrôle des résultats va permettre de s'assurer que les employés accomplissent les tâches comme ils devraient le faire dans l'intérêt commun de l'ECI (et non individuel) et ainsi permettre d'atteindre les objectifs fixés par l'ECI. De ce fait, les risques relationnels et de performance sont minimisés. Les problèmes de fuite des actifs traduisent à la fois des problèmes de performance et des problèmes relationnels. En ce sens, certains auteurs considèrent que les problèmes liés au risque de fuites des compétences sont des risques relationnels (Delerue, 2004) et d'autres, qu'il s'agit de risques de performance (Tyler et Steensma, 1995).

¹⁶ Das et Teng (2001) suggèrent que le niveau acceptable de confiance est plus élevé dans les ECs que dans les alliances contractuelles car les investissements dans les ECs sont plus importants. D'autres auteurs soulignent que le niveau de confiance ne dépend pas de la structure de l'alliance (par exemple. Delerue, 2003).

1.4.1 Protection des actifs dans les ECIs : Actifs préformation et actifs post-formation

Les activités de l'ECI permettent l'accès à l'ensemble des actifs présents en son sein. Cet accès peut offrir l'opportunité aux salariés de graduellement acquérir et s'approprier ces actifs. Cependant, l'EC peut favoriser des fuites d'actifs et l'utilisation de ces actifs à d'autres fins (Hamel, 1991). Deux types d'actifs doivent être protégés dans les ECIs : les actifs préformation (*background knowledge*) — c'est-à-dire les actifs mis en commun au moment de la création de la ECI — et les actifs post-formation (*foreground knowledge*) — c'est-à-dire les actifs développés au sein de la ECI (Hertzfeld et al, 2006).

- Les actifs préformation

L'ECI, en raison de son degré plus élevé de hiérarchisation, a été considérée comme un moyen de contrôle des actifs préformation comparativement aux alliances contractuelles. En d'autres termes, lorsque le risque de fuite des compétences et des connaissances est élevé, les partenaires privilégieront une forme plus hiérarchisée de gouvernance telle l'ECI plutôt que le simple accord contractuel (Das et Teng, 2001; Oxley, 1997). Cependant, les travaux empiriques notamment ceux de Kale et al. (2000) montrent que la structure de gouvernance de l'alliance n'accroît pas la capacité des partenaires à protéger leurs connaissances et leurs actifs. La protection des actifs est davantage favorisée par les mécanismes mis en place dans le but de détecter d'éventuelles situations de conflits au sein de l'alliance. Le règlement des conflits au sein des alliances internationales augmente le niveau de capital relationnel, autrement dit le niveau de confiance et favorise la protection des actifs.

- Actifs post-formation

Pour les actifs post-formation, le problème de protection auquel fait face l'EC s'apparente à celui auquel fait face toute organisation. De manière générale, Parker (2009) affirme qu'il est aussi important de protéger les actifs générés pendant l'exercice de l'EC que

ceux initialement investis : les actifs post-formation contribuant à développer les actifs préformation.

La fuite des actifs peut également résulter d'actions involontaires (Delerue et Lejeune, 2010; Hannah, 2005). La divulgation involontaire résulte souvent d'une absence de contrôle. La structure de contrôle de l'EC doit permettre de déterminer les conditions d'utilisation, par les employés, des informations et des actifs au sein même de l'ECI.

- Mécanismes de protection des actifs

Plusieurs mécanismes de protection peuvent être utilisés par les entreprises : On distingue généralement les *mécanismes légaux* tels les brevets et les *mécanismes stratégiques* notamment les secrets commerciaux qui sont enrichis par des mécanismes administratifs. Les secrets commerciaux sont particulièrement utilisés lorsque les connaissances sont tacites et peuvent être difficilement protégées par les brevets (Delerue et Lejeune, 2010), et en raison du fait qu'il est quelquefois difficile de les définir (Case et al, 2007). Selon Case et al, (2007), ces connaissances résideraient dans la mémoire des employés. En effet, il note que « *par définition, un actif intangible est difficile à clairement définir et par conséquent difficile à retenir et protéger car les actifs intangibles sont basés sur les connaissances. Les actifs intangibles résideraient donc dans la mémoire collective des employés, et l'organisation pourrait en être privée lors du départ des employés qui les détiennent* » (Case et al., 2007 : 112)¹⁷.

Les mécanismes légaux : Les mécanismes légaux de protections des actifs comprennent notamment les brevets et les droits d'auteurs (de Faria et Sofka, 2010). Ils offrent des droits d'exclusivité à une invention pour une période déterminée (Liebeskind, 1997). L'application pour un brevet requiert des démarches auprès d'agences gouvernementales qui déterminent si ces inventions respectent les standards et les conditions pour l'obtention d'un brevet

¹⁷ « *By definition, any intangible asset is difficult to clearly define and therefore difficult to contain and protect. Intangible assets may reside in the collective memories of employees, so it may depart with key employees* ». Case et al (2007 : 112).

(Encaoua et al, 2006). Cela implique donc la divulgation de certaines informations (Gallini, 2002).

Les mécanismes stratégiques : Les mécanismes stratégiques « reposent sur les processus organisationnels au sein de l'entreprise afin de prévenir les fuites des actifs ou limiter les conséquences négatives » (De Faria et Sofka 2010 : 957)¹⁸ de la divulgation d'informations sensibles. Les protections stratégiques comprennent particulièrement le secret commercial et « l'avantage d'être premier » (*lead time*) (Delerue et Lejeune, 2010). Les secrets commerciaux sont principalement utilisés pour la protection des actifs et du savoir-faire tacites. Ces connaissances peuvent être des formules, des compilations, des programmes, des modèles, des dispositifs, des méthodes, des techniques et des processus (Hannah, 2005). Pour qu'une information soit considérée comme un secret commercial, elle ne doit pas être divulguée, ni être disponible pour l'usage public et des efforts raisonnables doivent être faits afin de la tenir secrète (Hannah, 2005). La protection des secrets commerciaux nécessite donc la mise en place de règles et de moyens de contrôle de ces règles (de Faria et Sofka, 2010). En effet, le secret procure un avantage concurrentiel et ne peut être efficace que dans la mesure où l'information peut-être réellement gardée secrète (Delerue et Lejeune, 2010). Une entreprise qui dénonce la violation d'un secret doit pouvoir démontrer que le secret existe réellement (Delerue et Lejeune, 2010). La protection légale des secrets est donc relativement incomplète (Anand et Galetovic, 2004).

Les informations secrètes sont détenues par les employés. Pour cette raison, les contrats de travail comprennent généralement des clauses de non-divulgateion et des clauses de non-concurrence en cas de départ de l'entreprise. Toutefois, le risque de fuite d'information et de connaissances confidentielles est présent indépendamment des départs volontaires. Par conséquent, la protection des secrets et des connaissances confidentielles nécessite outre les procédures stratégiques et légales, la mise en place de mécanismes de contrôle (Hannah, 2005; Liebeskind, 1997; Maurer et Zugelder, 2000). Hannah (2005) distingue deux types de

¹⁸ « *The other form of knowledge protection rests on organizational processes within the firm to prevent knowledge spillovers in the first place or limit negative consequences (such as secrecy or lead time)* ». De Faria et Sofka (2010 : 957).

procédures de protection des secrets commerciaux : les procédures de restriction d'accès et les procédures de manipulation de l'information.

1) *Les procédures de restrictions d'accès* sont des procédures qui restreignent l'accès de certains locaux aux employés de l'entreprise. En plus de la restriction d'accès, existent des restrictions concernant leur droit d'utiliser certains documents confidentiels et des procédures à suivre afin de les reproduire. Les droits d'utilisation des ordinateurs et des moyens de communication utilisés dans l'entreprise sont également sujets à une restriction.

2) *Les procédures de manipulation* sont liées à la manière dont les informations confidentielles sont transférées et aux règles relatives à ces transferts. « *Les procédures de manipulation des secrets commerciaux consistent en des règles d'utilisation concernant les obligations et les interdictions que les employés doivent respecter, lorsqu'ils sont en possession ou ont accès aux informations secrètes et confidentielles* » (Hannah, 2005 : 73)¹⁹. Hannah (2005) démontre que les procédures de manipulation respectent l'autonomie des salariés et ont un impact positif sur l'obligation que ressentent les employés de protéger les accords secrets. Ce type de procédures accroît le niveau de confiance organisationnelle et l'engagement organisationnel des salariés.

1.5 Protection des actifs et engagement organisationnel

La protection des actifs par les employés est une forme d'engagement organisationnel. Lorsque les employés respectent les accords de secrets et adoptent des comportements allant dans ce sens, ils sont plus sensibles aux problèmes de la protection de la protection des actifs et s'engagent envers leur organisation.

Allen et Meyer (1996 : 252) définissent l'engagement organisationnel comme « *un lien psychologique entre l'employé et son employeur qui ferait en sorte que la probabilité que l'employé quitte l'employeur soit faible* »²⁰. Wiener (1982 : 471) propose une définition plus

¹⁹ « *Trade secret handling procedures (HPs) establish rules for what employees can and cannot do with trade secrets once they gain access to them.* » Hannah (2005:73).

²⁰ « *Organizational commitment can be defined generally as a psychological link between the employee and his or her organization that makes it less likely that the employee will voluntarily leave the organization.* » Allen et Meyer (1996 : 252).

large de l'engagement organisationnel : « *L'engagement organisationnel serait l'ensemble des pressions normatives intégrées en vue d'agir d'une manière qui répond aux objectifs et intérêts de l'organisation* »²¹. L'engagement organisationnel apparaît multidimensionnel. L'engagement peut s'appuyer sur une dimension affective : *L'engagement affectif* (« affective commitment »). L'engagement affectif fait référence au niveau d'identification de l'employé à l'entreprise, à son implication, et à son attachement émotionnel. L'engagement peut également se comprendre comme la volonté du salarié de rester au sein de l'organisation : *L'engagement sur la durée* (« continuance commitment »). Cette forme d'engagement est basée sur la reconnaissance par l'employé du coût qui serait associé à un éventuel départ volontaire. L'engagement peut enfin résulter de la notion d'obligations : *L'engagement normatif* (« normative commitment »). Cet engagement est basé sur les obligations ressenties par l'employé envers son employeur (Allen et Meyer, 1990, 1996). L'engagement résulte d'un contrat psychologique existant entre l'employé et son employeur. Le contrat psychologique traduit les obligations de l'employé vis-à-vis de son employeur. Ce contrat traduit aussi la perception que l'employé a des obligations de son employeur envers lui (Robinson, 1996).

1.5.1 Origine de l'engagement organisationnel : l'impact des mécanismes de contrôle

Hannah (2005) démontre que les employés ressentent une obligation de protéger les accords de secret lorsqu'ils sont familiers avec *les procédures de manipulation* mises en place pour protéger ces accords. Le sentiment d'obligation est cependant négativement lié à leur niveau de familiarité avec *les procédures de restrictions d'accès* aux locaux et aux documents sensibles. La relation de confiance qui se développe entre les employés et l'employeur détermine la manière dont les employés perçoivent le contrat psychologique qui existe entre l'employeur et les employés (Robinson, 1996). Ainsi, lorsque l'employé perçoit que son employeur respecte sa part du contrat psychologique, sa confiance envers celui-ci augmente et le rend plus enclin à s'engager envers son employeur. Lorsque *les procédures de*

²¹ « *The totality of internalized normative pressures to act in a way which meets organizational goals and interests.* » Werner (1982 : 471).

manipulation sont utilisées, l'employé sait comment se comporter lorsqu'il détient des informations confidentielles. Ces procédures sont des mécanismes de contrôle formel. Le niveau de connaissance des moyens de contrôle peut donc influencer la manière dont les employés se comportent et leur engagement organisationnel. Le degré de familiarité des mécanismes de contrôle par les employés peut affecter la manière dont ils s'engagent dans l'organisation et par conséquent leur capacité à protéger les connaissances et les actifs.

En respectant les règles mises en place dans l'EC et en protégeant les actifs, les employés témoignent d'un engagement envers leur entreprise. Il apparaît intéressant de comprendre dans quelle mesure la perception des moyens de contrôle utilisés au sein de l'EC, pourrait influencer l'engagement des employés en termes de protection des actifs.

- **Contrôle du comportement et engagement organisationnel**

Le contrôle du comportement permet d'accroître la coopération et le partage des connaissances en réduisant la recherche des intérêts personnels (Gilliand et Bello, 1997).

Dans le cadre des alliances, le contrôle du comportement réduirait l'incertitude relationnelle (Das et Teng, 2001) en raison de la mise en place de routines liées à la connaissance des processus de transformation des différentes activités (Ouchi et Maguire, 1975).

En raison du fait que le contrôle du comportement des employés nécessite la mise en œuvre de processus formels, certains auteurs soulignent que le contrôle du comportement peut alors constituer une menace à l'autonomie (Christ et al, 2006). Or, selon Hannah (2005), l'absence de l'autonomie peut-être perçue comme une rupture du contrat psychologique qui lie l'employé à l'organisation. Cette rupture de contrat aurait pour conséquence une baisse du niveau de la confiance ressentie par l'employé envers l'EC. En effet, lorsque l'employé perçoit un bris du contrat psychologique par son employeur, il réduit ses obligations face à son employeur (Hannah, 2005; Robinson, 1996). Il est alors également possible de suggérer que le contrôle du comportement puisse avoir un effet négatif sur l'obligation du salarié à respecter les accords de secret et protéger les actifs de l'EC.

- **Contrôle des résultats et engagement organisationnel**

Les mécanismes de contrôle des résultats impliquent peu de directives managériales et vraisemblablement n'influencent pas la manière dont les activités se déroulent (Gencturk et Aulakh, 1995). Selon Christ et al., (2008), le contrôle des résultats préserve les droits de décisions des employés. En se concentrant sur les résultats à atteindre, les employés se sentent plus libres de prendre des décisions et d'assumer les responsabilités qui correspondent à l'atteinte des résultats escomptés, et cela aussi longtemps que possible. Le contrôle des résultats est perçu par les employés comme le type de contrôle qui requiert le minimum d'examen minutieux de leurs activités et qui est le moins intrusif. Le contrôle des résultats n'entrave donc pas l'autonomie au travail (Christ et al., 2008). Christ et al., (2008) suggèrent que le contrôle des résultats est probablement celui qui crée le moins de méfiance entre les employés et les employeurs et serait favorable à la création d'un esprit de coopération. Comme le souligne Robinson (1996), la confiance joue un rôle important dans le contrat psychologique qui lie l'employé à son employeur. L'autonomie dont jouissent les employés accroît généralement leur perception quant au respect de leurs engagements (Hannah, 2005). Plus la confiance augmente, plus les obligations de chacune des parties, l'une envers l'autre, augmentent. Robinson et al., (1994) soulignent qu'en présence de contrôle des résultats, l'employé se sent – à son tour – obligé de respecter ses engagements envers son employeur.

- **Contrôle social et engagement organisationnel**

Le contrôle social est basé sur une compréhension commune et le développement de valeurs et de normes partagées (Ouchi, 1979) qui se développent au fil des interactions par exemple. Il a été démontré que les interactions entre les membres de l'EC permettent une consolidation des valeurs et croyances qu'ils partagent et cela leur permet de ressentir une forte appartenance et un engagement au groupe (Das et Teng, 2001; Fryxell et al, 2002). Les recherches ont souvent, soit à travers leur mesure, soit à travers la définition qu'elles proposent, associé contrôle social et confiance ; la confiance étant la base et le ciment du contrôle social (Delerue, 2003). Rousseau et al., (1998 : 395) définissent la confiance comme

« un état psychologique qui représente l'intention d'accepter d'être vulnérable parce qu'il existe des attentes positives face aux intentions ou aux comportements d'un autre »²². La confiance selon Zand (1972) est un accroissement de la vulnérabilité de quelqu'un face à l'accroissement du risque de comportement opportuniste de l'autre²³. Selon Delerue et Bérard (2007 : 126), « la confiance se manifeste alors en termes d'attentes personnelles et plutôt que de considérer qu'elle est inexistante, elle est l'attitude optimiste de l'individu au regard des résultats d'un événement ». Selon Delerue (2003), cette forme de confiance est fragile et se distingue du capital relationnel. Le capital relationnel se rapproche plus de la notion de contrôle social. Les mécanismes qui se manifestent dans le contrôle social s'apparentent plus à ceux d'une confiance qui se construit, se développe et s'accroît au fil du temps, à travers des règles informelles et des normes communes qui conduisent les individus à adopter le comportement adéquat et nécessaire dans l'organisation (Kale et al, 2000).

La notion de confiance et de capital relationnel est indissociable de la notion d'engagement (Delerue, 2004). Selon Delerue (2003), l'ensemble des normes qui se développent à travers la confiance facilitent l'émergence de contrats psychologiques entre les parties. La confiance qu'accordent les employés à leur employeur a un impact sur leur niveau d'engagement organisationnel. Dans cette optique, Hannah (2005) démontre l'effet que peut avoir la confiance sur la capacité des employés à respecter les consignes concernant la protection des accords secrets. Hannah (2005) montre, par exemple, que l'utilisation des *procédures de restrictions d'accès* serait interprétée par les employés comme un manque de confiance de la part de leur employeur. Ces procédures ont un effet négatif sur le sentiment de l'employé à protéger les secrets commerciaux. Delerue et Lejeune (2010) montrent que le secret en tant que mécanisme de protection est plus utilisé dans les organisations dont le niveau de confiance organisationnel est élevé. Ce qui laisse donc suggérer que, les employés sont plus à même de respecter les accords de secret. La confiance a aussi un impact sur l'engagement des employés. Parce que le contrôle social repose sur la confiance Delerue (2003), et parce que la confiance accroît l'engagement organisationnel, le contrôle social pourrait influencer l'obligation des salariés à protéger les secrets commerciaux et les actifs intangibles.

²² « Trust is a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another ». Rousseau et al., (1998 : 395)

²³ Cité dans Chiles et McMackin (1996:85).

- **Autocontrôle et engagement organisationnel**

Le recours par l'employé à l'autocontrôle lui permet d'avoir une autonomie à travers l'utilisation de la surveillance personnelle, des objectifs qu'il se fixe et de la manière dont il choisit de mettre à exécution les directives émanant des contrôles externes (formel et informel). L'autocontrôle influencerait donc la manière dont les employés choisissent de mettre à exécution les contrôles externes mis en place dans l'entreprise. Cela sous-entend, par conséquent, que les employés ont une perception des contrôles externes et du message qu'ils véhiculent, qui les emmènent à mettre à exécution un autocontrôle actif. L'autocontrôle influencerait la relation qui existe entre les moyens de contrôle externes et l'obligation des employés à protéger les informations confidentielles de l'EC. L'autocontrôle permet aux employés d'être autonomes dans la mise en pratique des moyens de contrôle externes. Cette autonomie augmente le niveau de confiance que ressentent les employés. La confiance, à son tour accroît le niveau d'engagement organisationnel (Christ et al, 2006; Hannah, 2005; Robinson, 1996). L'autocontrôle peut donc directement influencer le niveau d'engagement des salariés. Les employés dont le niveau d'autocontrôle est élevé sont plus à même de protéger les informations confidentielles de l'EC.

1.6 Conclusion

De l'analyse de la littérature, nous pouvons conclure que l'ECI se rapproche des organisations hiérarchiques (Williamson, 1975). Williamson (1975), les distingue d'ailleurs des formes hybrides et les catégorise comme une hiérarchie. Par conséquent les mêmes mécanismes de contrôle sont applicables dans l'ECI. L'ECI est considérée comme une organisation cependant elle présente quelques différences. Alors que les autres entreprises sont gérées de manière indépendante, la gestion de l'ECI est plus complexe. En effet,

- (1) L'ECI est gérée par deux ou plusieurs « entreprises-parents » qui déterminent conjointement les pratiques administratives et les mécanismes de contrôle mis en place. Le poids de l'« entreprise-parent » et l'asymétrie existant entre les

« entreprises-parents », jouent donc un rôle important dans le choix de ces mécanismes.

- (2) En tant qu'entité organisationnelle, les ECIs sont confrontées aux problèmes que rencontre toute organisation, notamment les problèmes liés à la protection des actifs intangibles qui sont détenus par les salariés et résidant dans leur mémoire.
- (3) Il existe deux types de risques au sein des ECIs : un risque relationnel et un risque de performance. Le risque relationnel traduit l'incertitude liée à la coopération. Cette incertitude peut être analysée à deux niveaux. Au niveau des « entreprises-parents » et au niveau des salariés. La majorité des travaux analysent la notion de risque relationnel au niveau des « entreprises-parents » et non au niveau des salariés (Delerue, 2003, Das et Teng 2001).
- (4) L'aspect complexe de l'ECI se traduit aussi par deux types d'actifs à protéger. Les actifs préformation (*background knowledge*) – qui sont les actifs appartenant aux différentes « entreprises-parents » et mis en commun lors de la formation de l'ECI – et les actifs post-formation (*foreground knowledge*) – qui sont les actifs développés au cours de l'évolution de l'ECI.
- (5) De nombreuses études ont été menées sur la notion de contrôle dans les ECs, voire les ECIs, mais peu s'intéressent au contrôle au niveau de l'ECI elle-même, or, les travaux s'appuyant sur la théorie des organisations soulignent l'influence des mécanismes de contrôle, qu'ils soient formels ou informels, sur les salariés.
- (6) La théorie des organisations présente le contrôle informel et formel. Cette théorie est soutenue par la théorie de l'agence qui introduit la notion de l'agent et du principal. Cette théorie offre une typologie du contrôle qui peut servir de grille d'analyse du contrôle.
- (7) De la théorie de l'agence, nous retenons que l'employé – l'agent –, en présence de mécanismes de contrôle, peut orienter son comportement au sein de l'organisation et envers ses dirigeants –le dirigeant représentant le principal –.
- (8) La plupart des travaux ayant analysé la protection des actifs, le font généralement au niveau partenaire et s'intéressent au niveau préformation.
- (9) La protection des actifs par les salariés est analysée dans la littérature comme étant une forme d'engagement organisationnel. Comprendre l'aptitude d'un salarié à

protéger les actifs consiste à comprendre les facteurs qui influencent l'engagement organisationnel de celui-ci.

- (10) La littérature sur l'engagement organisationnel souligne la manière dont les salariés s'engagent vis-à-vis de l'organisation. Peu de travaux portent sur la notion de l'engagement organisationnel dans les ECIs.

La plupart des travaux sur le contrôle se positionnent selon la perspective des « entreprises-parents » et mettent l'accent sur la relation existant entre le contrôle exercé par les « entreprises-parents » et la performance de l'ECI. Les études sur le sujet qui ont été menées ont analysé l'effet des accords de secrets sur les employés de l'organisation (Hannah; 2005). L'effet des mécanismes de contrôle sur le comportement des salariés de l'ECI a été peu analysé. Notre recherche s'inscrit dans cette dernière perspective. Plusieurs travaux montrent que la perception des moyens de contrôle par les salariés influence leur comportement mais surtout leur engagement organisationnel.

De l'ensemble de ces travaux, nous concluons que (figure 1.2) :

- Contrôle formel et contrôle informel peuvent coexister dans une ECI.
- Ces deux types de contrôle peuvent avoir un impact sur l'engagement des salariés et par conséquent sur la capacité de l'ECI à protéger les actifs.

La protection des actifs et les mécanismes de contrôle permettent en partie de protéger les connaissances clefs et sont des aspects importants dans les ECIs. Cependant, les ressources humaines jouant un rôle important dans le fonctionnement de l'ECI et dans les processus de protection des actifs, il est donc important de comprendre comment les différents types de contrôle agissent sur ces ressources humaines.

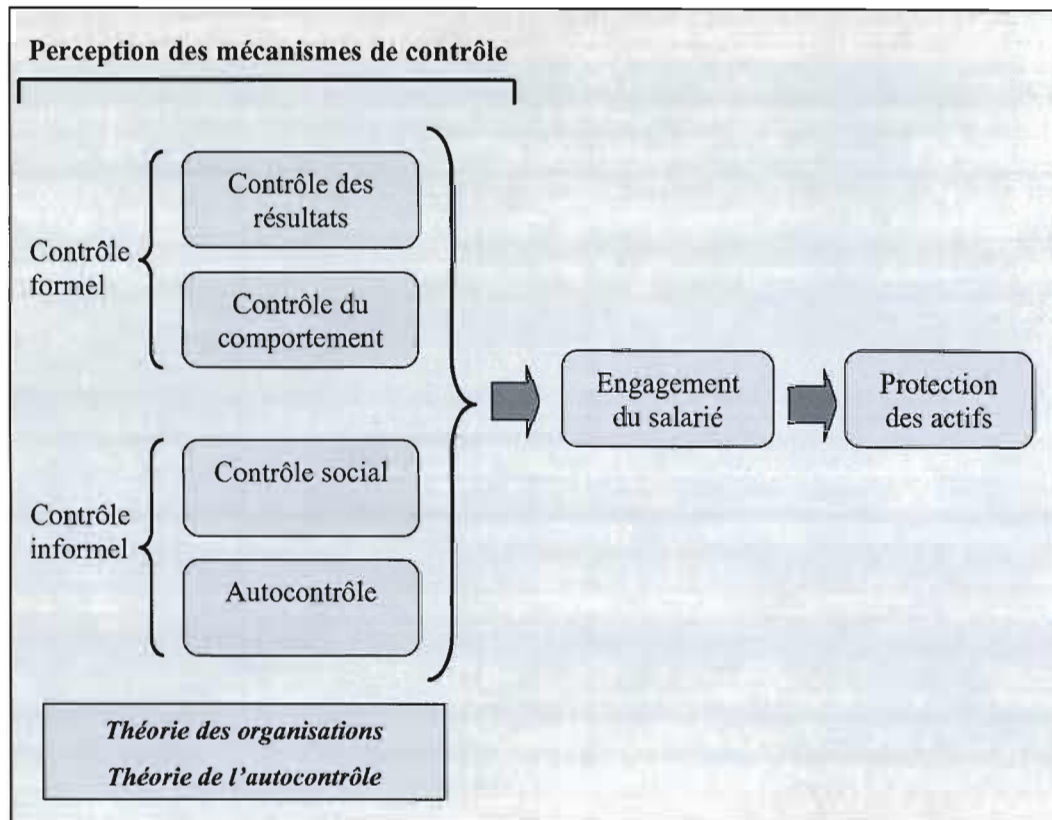


Figure 1.2 Impact du contrôle sur la protection des actifs dans l'ECI

CHAPITRE II

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

2.1 Introduction

Les recherches récentes sur les ECIs se sont intéressées surtout aux relations entre les partenaires. Peu d'études portent sur l'ECI elle-même. Par ailleurs, l'efficacité des moyens de contrôle n'a jamais fait l'objet d'un consensus (e.g. Geringer et Hébert, 1989; Yan et Gray, 1994; 2001). Certains auteurs considèrent que les modes de contrôle favorisent la performance. De plus, à notre connaissance, aucune recherche ne porte sur la perception des moyens de contrôle et leur impact sur le comportement des salariés.

Dans cette recherche nous avons choisi d'adopter une méthode inductive et qualitative se rapprochant de la « Grounded Theory » (Glaser et Strauss, 1967), plutôt qu'une approche hypothético-déductive.

Une étude de cas a été réalisée dans une ECI au Botswana. Les données ont été recueillies à partir d'entretiens menés auprès de quatre (4) salariés de l'ECI. Ces entretiens ont été menés de manière heuristique et ce, pour les raisons suivantes :

- (1) L'unité d'analyse est l'ECI et l'objectif est de comprendre quel est l'impact de la perception des moyens de contrôle sur la propension des salariés à protéger les actifs. Campbell (1975) souligne que l'unité d'analyse du cas peut-être déplacée à chacun des éléments constituant le cas. Dans notre étude, les éléments constituant le cas, sont les salariés.

- (2) L'étude s'appuie sur un cas unique. Par conséquent, l'objectif n'est pas la comparaison, mais la compréhension des événements associés à l'utilisation de mécanismes de contrôle au sein d'une ECI.

Ce chapitre est divisé en deux grandes parties. La première section présente la description du cas, la seconde partie décrit la méthode d'analyse de données : la démarche est inductive. Elle repose sur les méthodes de codage et les analyses proposées par Huberman et Miles (2003) :

- (1) Le codage des données.
- (2) La construction de la matrice explicative des effets.
- (3) La construction du diagramme causal.

L'analyse de ce diagramme causal a conduit à l'émission de propositions.

2.2 Description du cas (African Health Institute : AHI)

L'AHI²⁴ est une ECI publique-privée entre le gouvernement du Botswana (GDB) et deux organisations américaines, dont une fondation américaine et une grande compagnie pharmaceutique. Les activités des deux « entreprises-parents » américaines s'inscrivent dans la recherche de traitements contre le VIH/SIDA. Elles détiennent donc des informations confidentielles qu'il est important pour elles de conserver et protéger.

AHI comprend 70 employés issus des deux entreprises américaines, du GDB et du marché régulier de l'emploi, et est située au Botswana en Afrique Australe. La figure 2.1 présente la position géographique de l'ECI AHI.

²⁴ Le nom de l'entreprise n'est pas révélé, nous n'avons pas obtenu d'accord pour la mention de celui-ci. Bien qu'en termes de pertinence, plusieurs auteurs préconisent que le nom des entreprises soit donné dans les recherches qualitatives, des noms fictifs ont été choisis. (Gibbert et al., 2008).

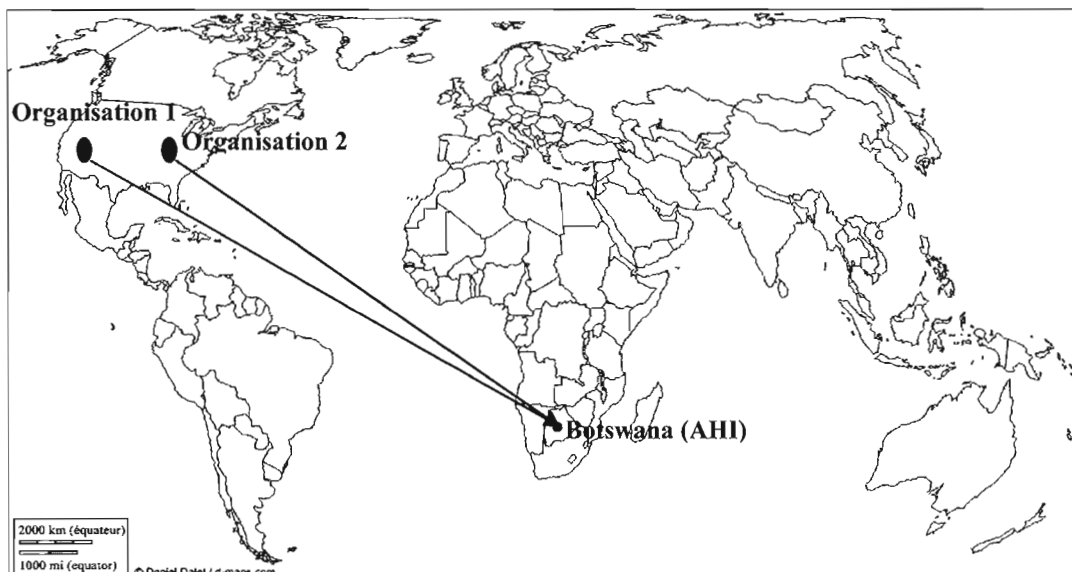
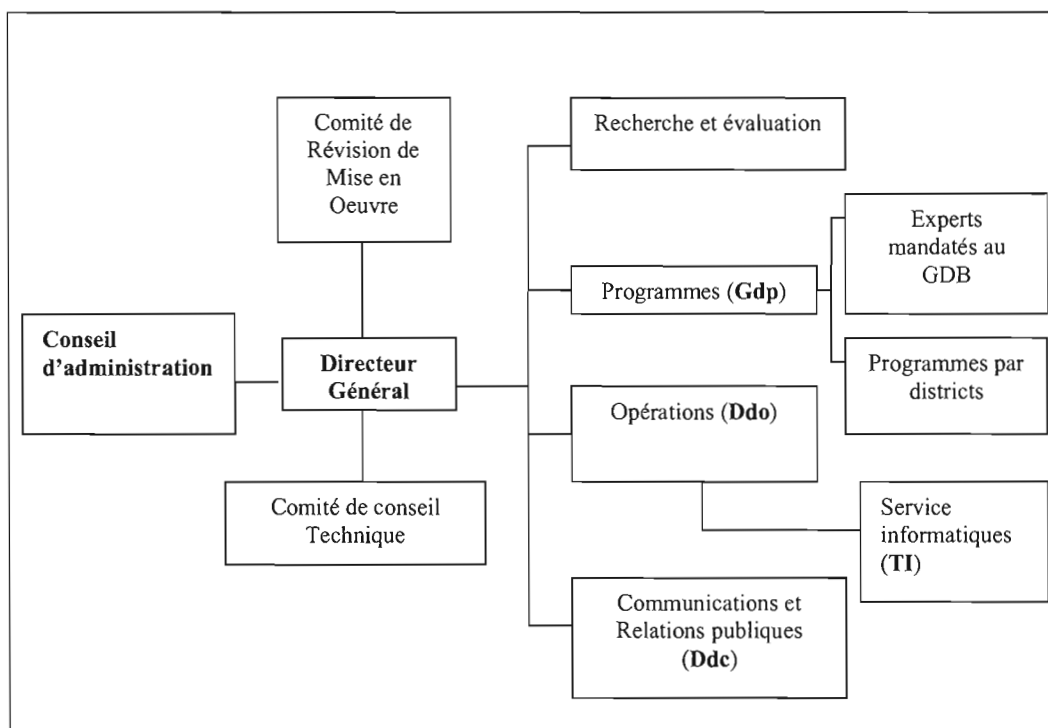


Figure 2.1 Position géographique de l’AHI et des « entreprises-parents ».

L’ECI AHI est dirigée par un Directeur Général dont dépend un Directeur de la Recherche et de l’Évaluation, un Gestionnaire des programmes, un Directeur des Opérations et un Directeur des Communications et des Relations Publiques. La Direction jouit de l’assistance d’un comité de révision de la mise en œuvre, et d’un comité de conseil technique. La figure 2.2 présente la structure de gouvernance de l’ECI AHI.

Le Conseil d’administration, le comité de conseil technique et le comité de révision de mise en œuvre ont été mis en place dans le but d’assurer un droit de regard de la part des différents partenaires dans les activités de l’ECI.



Sources : Rapport annuel AHI (2006).

Figure 2.2 Structure de gouvernance de l'ECI AHI.

Conseil d'Administration : il est constitué du Directeur général d'origine botswanaise, de deux représentants de chaque partenaire américain et d'un représentant indépendant d'origine américaine. La gouvernance de l'AHI est assurée par un Conseil d'administration qui a un droit de regard sur AHI et ses activités incluant la stratégie, la gouvernance, les politiques, les plaidoyers, le financement et sa pérennité.

Comité de Révision de Mise en Œuvre (CRMO) : Le mandat principal du CRMO est de suivre de près et évaluer la mise en œuvre des programmes supportés par AHI. Ce mandat comprend aussi la tâche de s'assurer de l'élimination des goulots d'étranglement liés à la mise en œuvre des projets, et faciliter la collaboration avec les partenaires afin d'augmenter la rapidité, la qualité, le droit de regard, l'imputabilité et la réalisation des plans de projet en respectant l'échéancier et le budget. Ce comité est constitué des départements de certains ministères du gouvernement du Botswana – qui sont les ministères de la santé, des

gouvernements locaux, du travail, et de l'éducation –, de l'Agence Nationale de Coordination de la Réponse au VIH/SIDA et du Directeur Général de l'AHI.

Comité de conseil Technique (CCT) : Le mandat du CCT est de fournir un conseil technique indépendant et des intrants au Directeur général sur la conception des programmes et leur mise en œuvre.

L'ECI AHI a été créée en 2001 et a pour mission de supporter et d'augmenter la réponse nationale du Botswana face au VIH/SIDA. Ce support se traduit par :

- (1) L'augmentation de la prévention du VIH/SIDA.
- (2) L'expansion de l'aide psychosociale liée au VIH et les capacités liées au test de dépistage. Ces habiletés incluent aussi des services offerts après le dépistage.
- (3) Un support continu au programme national de distribution des Anti Rétroviraux (ARV).
- (4) Mobiliser et confier des responsabilités aux communautés et aux personnes vivant avec le VIH/SIDA et en faire des porte-paroles.

L'ECI AHI soutient les interventions qui répondent en partie aux besoins du pays concernant la réponse nationale face à la prévention et au traitement du VIH. Ces actions de soutien comprennent la distribution gratuite de préservatifs, la promotion et l'éducation liée à l'utilisation des préservatifs, le développement d'une Stratégie de Gestion Nationale des Préservatifs, la sécurisation du sang et des programmes de prévention du VIH pour la jeunesse, des programmes de communication pour le changement des comportements à travers des campagnes multimédias qui mettent l'accent sur la réduction des partenaires sexuels. L'AHI continue de soutenir les activités se rapportant aux tests de dépistage du VIH et les services d'aide psychosociale, à travers le développement d'infrastructures, le développement des habiletés des ressources humaines, la donation de fournitures et d'équipement informatiques pour aider à recueillir les données qui s'intègrent dans la routine des programmes de dépistage du VIH/SIDA et procurer des kits de dépistage rapide du VIH/SIDA.

2.3 Collecte des données : l'entretien semi-directif centré

L'entretien est une des méthodes qualitatives très utilisée dans la recherche en gestion (Romelaer, 2005). Il existe plusieurs types d'entretien en recherche : l'entretien non directif, l'entretien semi-directif et l'entretien directif. Dans le cadre de notre étude, nous avons privilégié l'entretien semi-directif centré. Selon Romelaer (2005 : 102) l'entretien semi-directif centré est « *un mode d'entretien dans lequel le chercheur amène le répondant à communiquer des informations nombreuses, détaillées et de qualité sur des sujets liés à la recherche, en l'influençant très peu et donc avec des garanties d'absence de biais qui vont dans le sens d'une bonne scientificité* ». L'entretien semi-directif permet de retirer deux éléments :

- (1) Des informations sur ce que l'on cherche à priori – selon les thèmes choisis qui constituent le guide d'entretien²⁵ –.
- (2) Des données sur des thèmes évoqués par le répondant et ne figurant pas sur le guide d'entretien (Romaler, 2005).

Les données ont été recueillies à partir d'entretiens menés auprès de salariés de l'ECI : six (6) entretiens ont été menés auprès de quatre (4) salariés de l'ECI.

2.3.1 Profil des répondants

Les entretiens ont été menés auprès de quatre (4) salariés de l'ECI AHI, en fonction dans cette ECI ²⁶: Le Directeur des Communications (Ddc), la Directrice des Opérations (Ddo), le Gestionnaire des Programmes (Gdp) et le Technicien en Informatique (TI). Les entretiens menés avec le Ddc et le Ddo ont été réalisés de visu et les entretiens avec le Gdp et le TI, par téléphone. Ces personnes ont été choisies pour les raisons suivantes :

- (1) Le département des communications est en lien avec les médias et doit gérer la circulation de l'information – et ce qui doit rester confidentiel –. Le département

²⁵ Le guide d'entretien comprend l'ensemble des questions posées aux intervenants. Il constitue donc le questionnaire des entretiens.

²⁶ L'entretien mené auprès du Ddc était rétroactif puisqu'il n'est plus en poste au sein de l'ECI.

de l'informatique s'occupe de l'utilisation de l'Internet et de la sécurité de l'information (gestion des mots de passe etc). Le département des opérations est un département qui détermine les règles et les contrats. De plus, les membres de ce département ont accès à des informations confidentielles. Le département des programmes est en lien avec le département des opérations.

- (2) Par ailleurs, nous avons choisi des répondants à différents postes dans la hiérarchie de telle sorte que l'échantillon soit hétérogène en vue de cerner la manière dont les moyens de contrôle sont perçus.
- (3) Nous avons aussi interrogé des salariés d'origines différentes car l'ECI AHI comprend des salariés locaux et expatriés.

Le tableau 2.1 résume les informations concernant les quatre répondants de l'étude. Les entretiens ont été retranscrits dans leur intégralité.

Tableau 2.1
Profil des répondants

Fonction	Durée de l'entrevue	Ancienneté	Âge	Nombre d'entrevues	Catégorie
Directeur de la communication	1h	5 ans	48 ans	2	Expatrié
Directeur des opérations	45 min	7 ans	47 ans	1	Botswanais
Technicien en informatique	35 min	3 ans	30 ans	1	Botswanais
Gestionnaire de programmes	50 min	9 ans	52 ans	2	Expatrié

La deuxième entrevue avec le directeur des Communications a duré 45 minutes et celle avec le gestionnaire de programmes a duré 30 minutes.

2.3.2 Le guide d'entretien

Les thèmes retenus pour le guide d'entretien ont été élaborés à partir de la littérature portant sur le contrôle. Les entretiens comprenaient deux parties :

- (1) Une première partie avait pour objectif de comprendre comment les salariés interprètent et perçoivent le contrôle dans l'ECI. Des questions relatives au contrôle ont été posées. Ces questions portent principalement sur (a) le contrôle exercé par les entreprises parents; (b) le contrôle exercé au sein de l'ECI (contrôle du comportement; contrôle des résultats; contrôle social) c) et des questions relatives à l'autocontrôle.
- (2) La deuxième partie du guide avait pour objectif de comprendre le degré d'engagement des salariés et leur degré de familiarité avec les règles concernant la protection des actifs.

Dans chacun des entretiens, l'objectif était ainsi de :

- (1) Déterminer la place et la perception du contrôle du comportement en abordant les thèmes de *la délégation de l'autorité de décision et les règles et les procédures* mises en place dans l'EC (Cardinal, 2001).
- (2) Déterminer la place et la perception du contrôle des résultats en abordant les thèmes de *l'évaluation, de l'observation des superviseurs, l'information (connaissance) et de l'autonomie au travail* (Cardinal, 2001; Kirsch, 1996).
- (3) Déterminer la place du contrôle social en abordant les thèmes de *l'investissement psychologique de l'employé et le degré d'identification des employés* selon la définition proposée par Kirsch (1996) du contrôle social.
- (4) L'autocontrôle a été appréhendé en abordant les thèmes de *l'accomplissement personnel, de la satisfaction personnelle, et de l'estime de soi* (Kirsch, 1996). Selon Kirsch (1996), les salariés se fixent des objectifs personnels et sont guidés par une motivation intrinsèque en vue d'atteindre l'accomplissement, la satisfaction et l'estime de soi. Par conséquent, durant les tâches accomplies, les salariés s'auto-surveillent, s'auto-évaluent, se sanctionnent ou se récompensent. Aussi lorsque les objectifs sont atteints, surviennent alors des sentiments d'accomplissement et de

satisfaction personnels ainsi qu'une forte estime de soi. Ces notions d'accomplissement personnel, de satisfaction personnelle et d'estime de soi, combinées, permettent de déterminer comment l'autocontrôle est exécuté par les salariés (Kirsch, 1996).

L'entretien portait également sur la notion d'engagement à travers l'obligation du salarié à protéger les actifs clefs de l'ECI. Les questions relatives aux comportements du salarié en termes de protection ne pouvaient pas être posées de manière trop directe. Par conséquent, les questions ont été davantage orientées vers :

- (1) La sensibilité du salarié quant aux problématiques liées à la protection, et
- (2) son degré de connaissance de la place de la protection des actifs dans la stratégie de l'ECI.

Le tableau 2.2 présente le guide d'entretien : ce guide comme le préconisent Rubin et Rubin (1995) été composé de trois types de questions.

- (1) Les questions principales qui servent de guide (par exemple « comment le contrôle est-il exercé au sein de l'ECI selon vous »?).
- (2) Les questions d'investigations qui servent à compléter ou clarifier des réponses incomplètes (par exemple « pourriez-vous préciser ce point »?).
- (3) Les questions d'implication qui visent à élaborer avec précision une idée ou un concept (par exemple : « aimez-vous travailler au sein de l'ECI »?).

Dans deux cas – le Directeur des communications et le Gestionnaire de programmes –, des entretiens supplémentaires ont été menés en vue d'éclaircir certains points précis.

Tableau 2.2
Guide d'entretien

Thèmes	Sous thèmes	Question posée
Contrôle exercé par les parents	-Perception de l'organisation -Perception du contrôle par les employés	-Comment percevez-vous l'organisation de cette ECI? -Comment le contrôle est-il exercé au sein de l'ECI?
Contrôle du comportement	-Prise de décision -Règles et procédures de contrôle	-Comment se passe la délégation de décision au sein de l'ECI? <ul style="list-style-type: none"> • Existe-t-il des procédures formelles selon lesquelles les différentes activités doivent être accomplies? • Est-ce que les règles et les procédures sont suivies par les employés?
Contrôle des résultats	-Évaluation, des superviseurs -Information (connaissance) -Autonomie au travail	-Comment la performance des employés est-elle vérifiée au sein de l'ECI? <ul style="list-style-type: none"> • Est-ce que des évaluations régulières sont faites au sein de l'ECI? • Est-ce que des informations concernant les activités exécutées sont données aux employés? • Les employés savent-ils comment exécuter leurs tâches? • Les employés ont-ils de l'autonomie dans leur travail?
Contrôle social	-Investissement des employés -Identification des employés en l'EC	- Comment vous sentez-vous vis-à-vis de l'ECI? <ul style="list-style-type: none"> • Êtes-vous préoccupé par le fonctionnement de l'ECI? • Partagez-vous les valeurs véhiculées par l'entreprise? • Aimez-vous travailler au sein de l'ECI? Jusqu'à quel point? • Parlez-vous de votre entreprise autour de vous?
Autocontrôle	-Accomplissement personnel -Satisfaction personnelle -Estime de soi -Autonomie.	-Comment vous sentez-vous après l'accomplissement des tâches? -Comment l'entreprise perçoit le fait que vous travailliez seul?
Familiarité	-Connaissance des moyens de contrôle.	- Connaissez-vous les règles en vigueur au sein de l'entreprise? Par exemple l'accès à certains locaux? À certains documents importants? -Que représente la protection des connaissances pour vous? et d'après vous pour la direction?

2.4 Méthode d'analyse des données

Yin (1994) souligne qu'il est important en recherche qualitative d'établir de manière claire, les différentes étapes de l'analyse. Pour analyser les liens de causalité, c'est-à-dire les effets de la perception du contrôle sur l'engagement des salariés (protection des actifs), nous avons suivi les étapes proposées par Huberman et Miles (2003). En effet, Read et al., (1989)²⁷ soulignent que les gens construisent des scénarios qui parviennent à donner un sens à une séquence ou un ordre d'événements. En d'autres termes, « *ils imposent souvent une structure causale aux événements afin de les rendre signifiants* » (Huberman et Miles, 2003 : 257).

Les données des entretiens ont été (1) codées en vue de construire (2) une matrice explicative des effets et (3) un diagramme causal.

2.4.1 Codage des entretiens

Le codage des entretiens a permis d'obtenir des concepts. Le processus de codage a consisté en la première étape que préconisent Strauss et Corbin (1990) : le codage ouvert. Le codage ouvert consiste à identifier, nommer, catégoriser et décrire le phénomène trouvé dans le texte. L'objectif est de comprendre de quoi il s'agit et ce qui est exactement référencé²⁸. Selon la méthode inductive de codage, le processus comprend deux autres étapes; le codage axial et le codage sélectif. Le codage axial sert à repérer les interactions explicatives à l'origine du concept (Strauss et Corbin, 1990). Le codage axial a été effectué à travers la recherche des causes et des conséquences du concept et a conduit à construire la matrice des effets. Le codage sélectif consiste à définir les catégories centrales qui apparaissent dans le diagramme causal. Le tableau 2.3 présente des exemples de codage. L'annexe A présente l'ensemble des concepts. Il y a eu un double codage pour l'un des entretiens.

²⁷ Cité dans Huberman et Miles (2003 :257)

²⁸ « *Open coding is the part of the analysis concerned with identifying, naming, categorizing and describing phenomena found in the text. in search of the answer to the repeated question "what is this about? What is being referenced here?"* » (Strauss et Corbin, 1990 : 78)

Tableau 2.3
Transformation des « verbatims » en concepts

Codage	Exemples	Entretien
Procédures et règles de comportement	« Mis à part l'attribution de mots de passe aux usagers, aucune procédure formelle ne régit les activités informatiques de l'organisation, et aucun mécanisme n'est mis en place pour limiter l'accès aux informations ».	Entretien 3 (TI)
Instabilité de la structure	« Euh c'est une structure qui est instable dû à sa nouveauté relative. Euh... Donc beaucoup d'ajustements sont nécessaires ».	Entretien 2 (Ddo)
	« C'est une organisation en pleine transition qui est en train de se restructurer afin d'assurer sa continuité suite au retrait éventuel des deux bailleurs de fonds (organisations parentes) ».	Entretien 3 (TI)
Processus d'évaluation du contrôle des résultats	« Chaque employé doit faire un compte-rendu des activités faites, des calendriers »	Entretien 4 (Gdp)
Contenu d'évaluation	« ... ceux-ci (les comptes-rendus et les calendriers) seront évalués ensuite au cours de réunions de la direction »	Entretien 4 (Gdp)

2.4.2 Construction de la matrice explicative des effets

La matrice explicative des effets permet une première exploration des causes et des liens de causalités. « *La matrice aide à comprendre la réalité d'un point de vue temporel et nous avons ainsi un premier ressenti des mécanismes causaux potentiellement mis en œuvre* » (Huberman et Miles, 2003 : 265). Les données des entretiens ont été analysées en vue de définir les causes et leurs effets. Ces causes et effets ont été résumés dans une matrice, quelle que soit leur importance a priori.

Le tableau 2.4 donne un exemple des codifications des causes et des effets. L'annexe B présente la version intégrale du tableau.

Tableau 2.4
Extrait de la matrice explicative des effets : mécanismes de contrôle²⁹.

Antécédents	Effets	Signe de l'effet
Structure hiérarchique	Planification (direction)	+
Structure instable	Collaboration	-
Structure instable	Absence de professionnalisme	+
Structure instable	Procédures et règles	-
Planification (direction)	Autonomie	-

2.4.3 Construction du diagramme causal

Huberman et Miles (2003 : 274) soulignent que le diagramme causal est « *une visualisation des plus importantes variables dépendantes et indépendantes dans une étude de terrain et leurs interrelations.... On part du principe que certains facteurs exercent sur d'autres une influence directionnelle : X suscite l'apparition de Y ou fait varier Y* ». La construction du diagramme causal peut se faire selon deux approches : une approche inductive et une approche déductive (Huberman et Miles, 2003). Notre recherche privilégie l'approche inductive ou constructive³⁰. L'objectif est de découvrir des phénomènes et des relations entre ces phénomènes. Le diagramme causal a été construit grâce à la matrice explicative des effets. Un diagramme causal comprend ainsi trois (3) types de variables : les variables antécédentes, les variables intervenantes et les variables résultats.

²⁹ « La matrice explicative des effets comprend à la fois des variables « terrain » (Verbatims) et des variables conceptuelles en raison des questions de recherche de départ ». Huberman et Miles (2003).

³⁰ Huberman et Miles (2003) notent qu'à la fin du processus l'approche inductive et l'approche déductive devraient conduire à la même position.

Le diagramme causal a été réalisé en deux étapes :

- (1) La première étape a consisté à classer tous les événements ou tous les concepts³¹ présentés dans la matrice explicative des effets en sous catégories : Concepts antécédents ou concepts de départ; concepts intervenants; concepts résultats ou concepts dépendants. Le tableau 2.5 donne un exemple des concepts de l'étude qui ont permis de construire le diagramme causal non simplifié. L'annexe C présente l'intégralité des concepts.

Tableau 2.5
Exemples de concepts antécédents, intervenants et dépendants

Concepts antécédents ou concepts de départ	Concepts intervenants	Concepts dépendants
Structure hiérarchique Structure instable Mission de l'entreprise Structure planification	Absence de professionnalisme Adhésion aux valeurs (culture organisationnelle) Attribution des bonus Autonomie Collaboration	Fuite d'informations

Le processus de définition des concepts s'est fait en plusieurs étapes : une première liste a été établie, par la suite les redondances ont été supprimées de telle sorte que l'on arrive à une liste plus sélective. Huberman et Miles (2003) suggèrent qu'en principe la liste doit comprendre plus de quinze (15), mais moins de quarante (40) variables. Par ailleurs, l'idée est également de passer du stade « verbatims » (variables issues du terrain) au stade plus conceptuel. Comme le soulignent Huberman et Miles (2003), la matrice explicative des effets comprend à la fois des variables « terrain » (Verbatims) et des variables conceptuelles en raison des questions de recherche de départ. La conceptualisation et la définition des concepts ont été confirmées par les interviewés.

³¹ Huberman et Miles (2003) utilisent le terme « variable », cependant nous utilisons le terme de « concept » car nous formulons des propositions dans cette étude.

(2) La deuxième étape a consisté en la constitution du diagramme. La figure 2.3 présente un extrait du diagramme causal. L'annexe D présente le diagramme causal intégral.

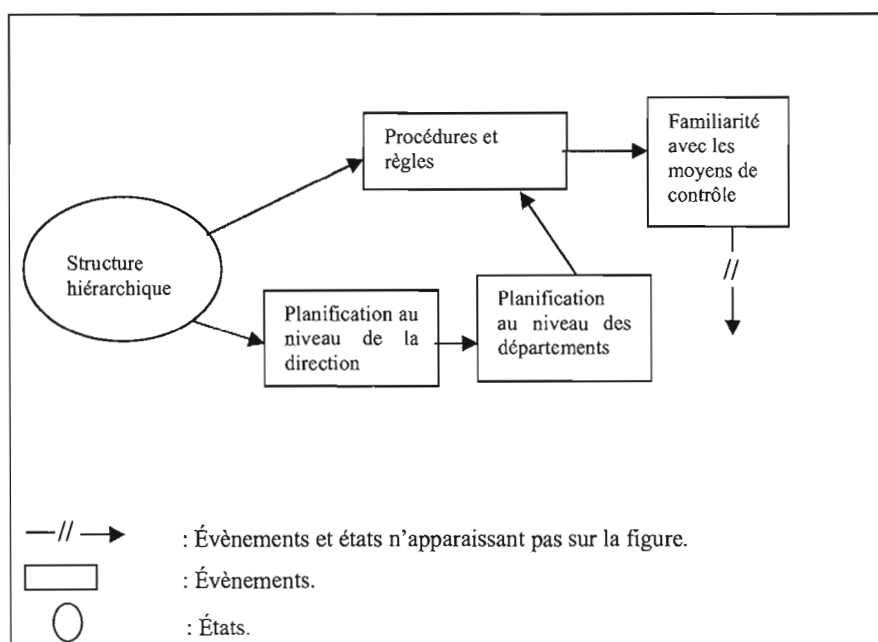


Figure 2.3 Extrait du diagramme causal.

Pour construire le diagramme, nous sommes partis des antécédents et avons construit le chemin au fur et à mesure, en tenant compte des concepts intervenants pour arriver aux concepts dépendants. Le diagramme a été, par la suite, présenté aux personnes interviewées pour vérification et enrichissement. Quelques modifications au niveau des liens entre les concepts y ont été apportées. Ainsi, après présentations du diagramme au Ddc, un lien supplémentaire a été ajouté entre les concepts « sentiment d'injustice » et « perception des conflits intergroupes ». Il existait un lien direct entre les concepts « professionnalisme » et « engagement ». Celui-ci a été supprimé et le concept « professionnalisme » a été relié au concept « perception des conflits intergroupes ». Les interviewés perçoivent un lien direct entre les concepts « familiarité » et « engagement », ce lien n'avait pas été initialement codé, aussi a-t-il été rajouté, après vérification auprès du Directeur des communications.

2.4.4. Propositions : relations entre les concepts

L'analyse du diagramme causal a pour objectif de formuler des propositions. « *Une proposition est une phrase déclarative qui traduit une relation entre des termes* »³² (Van de Ven, 2007 : 117). Les propositions diffèrent des hypothèses par leur niveau d'abstraction. Les propositions sont des relations entre des concepts ou construits théoriques tandis que les hypothèses sont des relations entre des variables ou événements concrets et observables (Van de Ven, 2007). Van de Ven (2007) répertorie quatre (4) types de propositions :

- (1) *La proposition catégorique* classifie les événements ou observations dans des catégories.
- (2) *La proposition disjonctive (disjunctive proposition)* classifie les « choses » dans des catégories mutuellement exclusives, comme par exemple le genre des personnes, la race. Par exemple, « cette personne est un expatrié ou un botswanais ».
- (3) *La proposition conjonctive* classifie les « choses » dans de multiples catégories. Elle permet de faire la connexion entre les « choses » en les reliant par la conjonction « et ». Par exemple : concept A) *ET* concept B) *ET* concept C) *ET* concept D.
- (4) *La proposition conditionnelle* consiste en deux états simples qui sont liés par les mots « si » et « alors ». Dans ce type de proposition, la déclaration « si » introduit l'antécédent et la déclaration « alors » introduit la conséquence. La proposition conditionnelle peut être causale. La conséquence est vraie si l'antécédent est vrai. Par exemple *si* concept A *et* concept B *et* concept C *alors* concept D.

En raison du fait que le diagramme causal comprend des concepts antécédents, des concepts intervenants et des concepts dépendants, les propositions que nous formulerons seront des propositions conditionnelles introduisant les mots « si », « alors » et « et ».

³² « A proposition is a declarative sentence expressing a relationship among some terms » Van de Ven (2007: 117).

2.5 Conclusion

Nous avons présenté la méthodologie utilisée pour la construction du diagramme causal. Pour ce faire, nous avons mené six (6) entretiens avec les salariés de l'ECI AHI. Les concepts issus du codage des entretiens ont permis la construction du diagramme causal qui servira dans le prochain chapitre, de base à l'analyse des résultats. Le chapitre suivant présente les résultats de l'analyse du diagramme causal. La figure 2.4 résume les différentes étapes de la méthode utilisée pour la construction du diagramme causal.

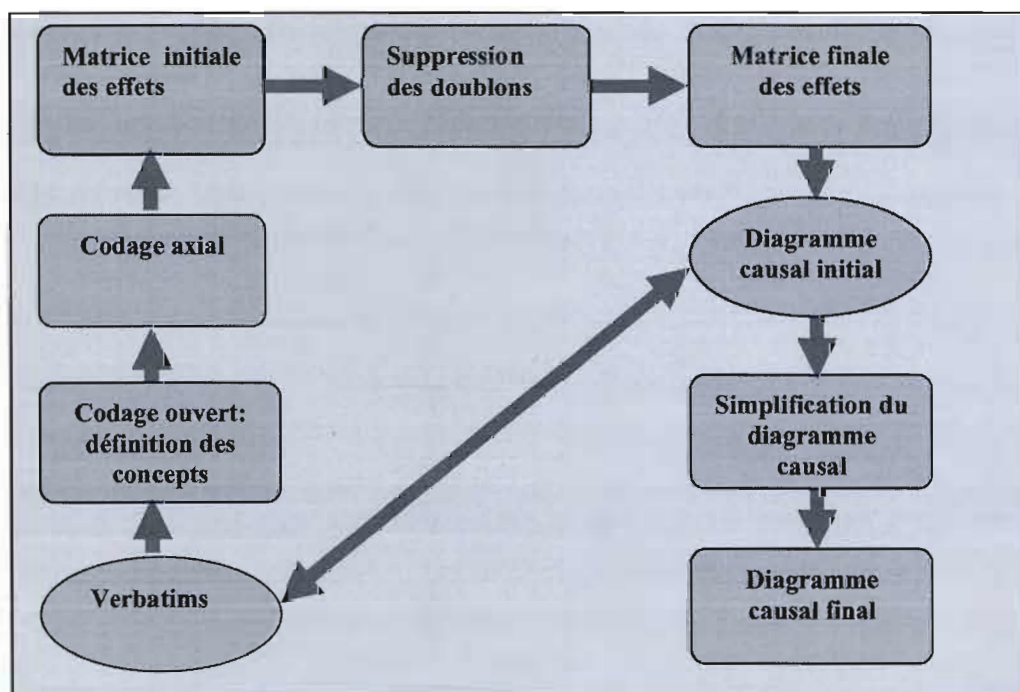


Figure 2.4 Étapes de la construction du diagramme causal.

CHAPITRE III

LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

3.1 Introduction

L'objectif de la recherche est de déterminer dans quelle mesure une ECI peut être considérée comme un mécanisme de protection, en analysant les effets des mécanismes de contrôle mis en place au sein de l'ECI sur l'engagement des salariés au sein d'une ECI. Nous avons mené six (6) entretiens auprès de quatre (4) salariés de l'ECI AHI. Ces entretiens nous ont permis de comprendre comment les mécanismes de contrôle sont perçus par les salariés et comment ces perceptions influencent leur comportement en termes de protection des actifs. Le codage des entretiens nous a permis de faire ressortir des concepts associés aux mécanismes de contrôle mis en place au sein de l'ECI. À partir de ces concepts, nous avons élaboré le diagramme causal.

Ce chapitre présente dans une première section, l'ECI telle que décrite par les salariés. Dans une deuxième section, le diagramme causal et l'analyse des résultats obtenus sont présentés. Le chapitre se termine par une conclusion.

3.2 Description de l'ECI

L'ECI est décrite par les salariés comme se caractérisant par une instabilité de sa structure, une absence de mécanismes de protection des actifs, peu de procédures formelles liées au contrôle du comportement, quelques procédures formelles liées au contrôle des résultats et enfin, par une absence de contrôle social.

3.2.1 Instabilité de la structure

L'EC est décrite comme instable : *« c'est une structure qui est instable dû à sa nouveauté relative »* (Ddo), *« ... une organisation en pleine transition qui est en train de se restructurer ... Il y a donc beaucoup de changements dans sa structure organisationnelle et dans les relations hiérarchiques et fonctionnelles entre ses diverses composantes administratives »* (TI). La structure de ce type d'entreprise accroît sa complexité. Le directeur des communications (Ddc) note : *« c'était compliqué dans la mesure où vous aviez les composantes de l'organisation qui provenaient de différents pays, des gens de différentes cultures »*. L'instabilité de l'EC vient du fait qu'il y a eu des changements fréquents des directeurs généraux ayant des pratiques administratives différentes.

En 2001, à la création de l'ECI AHI, et durant les trois premières années d'existence (phase 1), l'ECI était perçue et gérée comme un projet, et le haut responsable portait le titre de chef de projet. Ce n'est que lors de l'embauche de son deuxième dirigeant que son titre a changé et est devenu Directeur général. Il y a eu aussi des changements au niveau des méthodes de gestion de l'organisation ou du moins il y a eu des tentatives de mise en œuvre de nouvelles pratiques de gestion plus axées sur une gestion courante des opérations. Le premier changement de directeur général qui s'est opéré en 2004 s'est fait dans un souci de « nationalisation de la direction générale ». Le Conseil d'administration avait jugé approprié que l'ECI soit dirigée par des personnes provenant du Botswana, car les investisseurs seraient éventuellement, amenés à se retirer et il aurait fallu que l'ECI puisse être dirigée par des personnes originaires du pays. La nouvelle Directrice générale a pris ses fonctions en 2004 et

a opéré un changement de la structure administrative et mis en place de nouvelles procédures administratives. Elle a dirigé l'ECI jusqu'en juin 2006. Toutefois, son style de gestion étant incompatible avec la dynamique d'une organisation de type ECI et de son contexte, le Conseil d'administration s'est vu dans l'obligation, en 2006, de nommer un nouveau directeur général. Cependant, le Conseil d'administration a jugé utile de nommer un directeur général par intérim issu du comité de direction de l'ECI en vue de prendre le temps nécessaire de trouver une personne apte à diriger l'ECI de manière efficace. Le directeur général par intérim a dirigé l'ECI de juin 2006 à janvier 2007. En 2007, le quatrième directeur général a pris ses fonctions et a décidé de revoir les procédures de gestion et, plus particulièrement, celles touchant à la gestion des ressources humaines. Il a aussi procédé, en 2008, à une restructuration hiérarchique. En 2014, il est prévu la planification du retrait des deux partenaires financiers américains, en vue de permettre au Botswana de s'approprier la gestion intégrale de l'ECI. La figure 3.1 présente les différents changements d'équipes dirigeantes de 2001 à 2007 et l'évolution de l'ECI AHI.

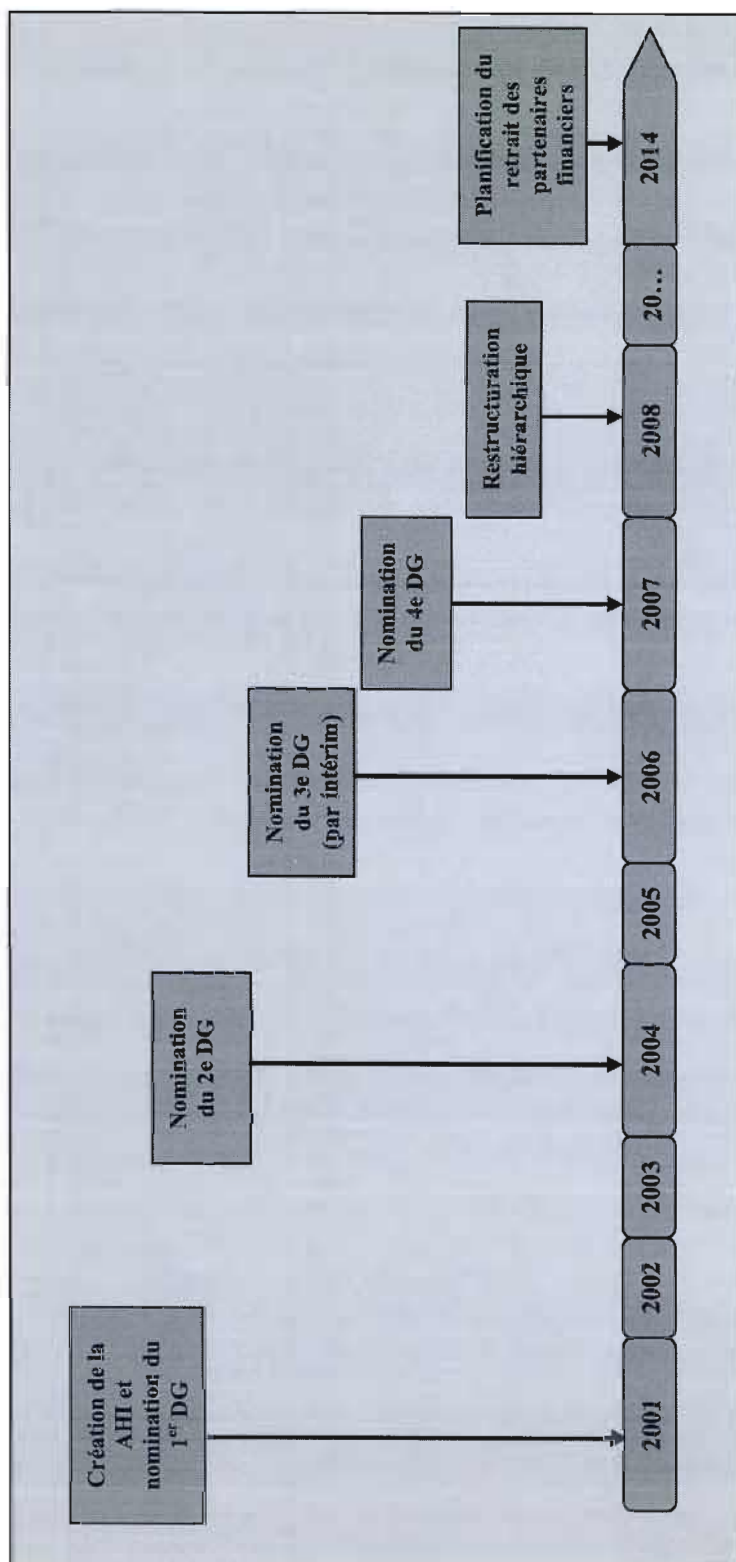


Figure 3.1 Chronologie des changements de direction au sein de l'ECI AHL.

3.2.2 Absence de mécanismes de protection des actifs

La protection des actifs n'apparaît pas être un point stratégique pour l'ECI AHI. L'analyse des entretiens conduit aux constats suivants :

- (1) Il existe des procédures informelles, mais pas de procédures formelles particulières mises en place en ce qui concerne la protection des compétences et des actifs, comme en témoigne le Ddc : *« ...au niveau du département des communications, non, nous n'avons pas de procédures excessivement strictes »*. Seules des clauses de non-divulgence sont incluses dans les contrats de travail. Ainsi, le Ddo souligne que *« ...les mécanismes de renforcement sont à peu près inexistantes »*.
- (2) Au niveau du département informatique, aucune procédure de sécurité de l'information n'est mise en œuvre comme en témoigne le TI : *« ... aucune procédure formelle ne régit les activités informatiques de l'organisation, et aucun mécanisme n'est mis en place pour limiter l'accès aux informations »*. La sécurité de l'information ne semble pas être une priorité : *« en tant qu'administrateur du parc informatique, je suis le seul ayant accès au répertoire des mots de passe des usagers, mais aucune règle particulière ne dicte la façon dont j'en assure la gestion »* (TI).

3.2.3 Peu de procédures formelles liées au contrôle du comportement

Il existe peu de procédures formelles en ce qui concerne le contrôle du comportement au sein de l'ECI AHI. La structure hiérarchique de l'ECI impose certaines procédures et règles de comportement comme en témoigne le Ddo : *« les décisions prises doivent avoir l'approbation du directeur général »*. Ces procédures sont décrites comme suit par le Ddc : *« ...il y avait des procédures très strictes au niveau des procédures d'appel d'offres, au niveau de l'acquisition des équipements, ... mais par contre si on regarde pour moi au niveau des communications, non, on n'avait pas de procédures excessivement strictes sauf*

pour les relations avec les médias et l'émission de communiqué de presse qui devaient nécessairement avoir l'approbation de la direction générale avant de pouvoir les diffuser ».

Les décisions suivent le plan stratégique de l'entreprise qui découle des « entreprises-parents » et toute décision en dehors de ce plan nécessite l'approbation de la Direction générale. Au niveau des départements, aucune procédure, aucun mécanisme particulier de contrôle du comportement n'existe. Cependant, chaque directeur de département contrôle le travail effectué. Par exemple, au département des communications, les communiqués de presse sont d'abord vérifiés par le directeur du département et ensuite par le Directeur général. L'autonomie en matière de communication externe est quasi inexistante.

D'un point de vue général, il ressort qu'au sein de cette ECI, les employés sont sujets à une absence de règles et de procédures qui régissent les comportements. Les perceptions des employés quant à cette faible présence semblent mitigées. L'absence de règles permet de jouir d'une certaine autonomie appréciée des salariés comme en témoigne le Ddc : « ...*un nouveau DG qui me laissait beaucoup de marge de manœuvre...Et à ce niveau-là je me sentais très confiant dans ce que je faisais et j'aimais cela* ». Cependant, cette quasi-absence de règles crée souvent des malentendus dans les relations d'autorité qui peuvent exister entre les responsables des différents départements. Le Ddc souligne par exemple : « ... *lorsque venait la période d'élaboration du rapport annuel, il me fallait réunir des documents des autres départements, mais il m'était difficile de réunir ces documents parce que mes collègues ne me reconnaissaient pas l'autorité pour leur réclamer des documents... alors ça partait dans des confrontations et tout... Il fallait tout le temps aller voir le Directeur général avant qu'ils ne me fournissent ces documents...* ».

3.2.4 Existence de procédures formelles liées au contrôle des résultats

Il existe au sein de la ECI des mesures d'évaluation qui sont bien établies et connues des employés. Le Ddc souligne : «... *il y avait des rapports à compléter, des comptes-rendus à faire de toutes les activités qu'on avait sur le terrain et aussi on avait tous ces comptes-*

rendus à rendre quatre (4) fois par année, des calendriers à faire... un suivi constant sur l'avancement des activités ».

Ce contrôle ne s'opère pas seulement au niveau de la Direction, mais aussi au niveau de tous les départements et s'applique à tous les employés de l'ECI. L'évaluation et l'atteinte des résultats sont primordiales pour l'ECI AHI. En effet, toutes les activités sont basées sur le plan stratégique qui est mis en place en début d'année et qui détermine tous les objectifs et résultats que vise l'ECI. Ce plan stratégique est revu et corrigé tout au long de l'année, en fonction des résultats obtenus comme le souligne le Ddc : *« ... il y avait la révision du plan stratégique sur une base trimestrielle et ultimement annuelle. C'est-à-dire à notre niveau jusqu'à quel point on avait atteint nos objectifs qu'on s'était donnés dans le plan stratégique, mais aussi il y avait d'autres moyens d'évaluations »*. Ces révisions du plan stratégique sont faites en fonction de tous les résultats obtenus par chaque employé et chaque département.

En plus de la réévaluation du plan stratégique, des récompenses sont attribuées à chaque employé en fonction des résultats obtenus et des objectifs atteints. Par exemple, la Ddo mentionne que : *« ... chaque employé d'une organisation sur une base annuelle que ce soit de l'employé complètement au bas de l'échelle jusqu'à la haute direction a droit en principe à, un bonus, ce qu'on appelle le treizième mois. Et pour obtenir ce bonus, il y a une évaluation des performances de l'employé qui est faite sur une base bi annuelle. ... et ces deux évaluations-là au terme de l'année fiscale, déterminent le niveau de bonus qui est attribué à la personne »*.

Il apparaît que les employés savent comment accomplir leurs tâches et il leur est laissé le soin de les accomplir sans l'intervention de leur superviseur immédiat. Le Ddc souligne : *« ... Pour le staff oui ils savaient c'était quoi parce que 90% de ce qu'on faisait c'était euh ... de nature répétitive. C'est-à-dire c'était les mêmes types de documents à produire, c'était le contenu qui changeait, mais les questions de formes, les questions de critères de production demeuraient les mêmes »*.

Une rétroaction, concernant les tâches accomplies, assez fréquente et très formelle se fait à travers les réunions de révision du plan stratégique comme en témoigne le Gdp : « ... suite aux réunions hebdomadaires qu'il y a au niveau de la haute direction. On sort de là avec des « actions points », des choses à faire spécifiques et tout ça et règle générale, chaque directeur de département rencontre son staff après cette réunion là pour une autre brève réunion, pour faire le bilan de la semaine qui a passé et de ce qui nous attend pour la semaine à venir ».

3.2.5 Absence de contrôle social

L'analyse des entretiens menés auprès des employés de l'ECI permet de noter l'absence de contrôle social, tel que défini dans la littérature : « un processus de sélection et d'utilisation de mécanismes sociaux en vue de contrôler et d'influencer les comportements des individus. Il met l'accent sur le partage de valeurs, de normes entre les membres de l'entreprise » (Ouchi, 1979). L'absence de contrôle social au sein de l'ECI AHI est due principalement à l'instabilité de sa structure. La présence d'employés locaux et d'employés expatriés au sein de l'entreprise crée des problèmes et conduit à la création de groupes. Plusieurs facteurs interviennent dans la création de ces groupes et leur persistance parmi les employés. Un des facteurs est le système d'attribution des bonus. L'attribution des bonus au sein de l'ECI est basée sur la performance des employés et semble créer des désaccords entre les employés, comme le souligne le Ddo : « ...cela (l'attribution de bonus) a des conséquences négatives. Négatives dans la mesure où il se crée comme des clans au niveau de l'organisation, de ceux qui croient euh fondamentalement dans les bienfaits de cette méthode versus d'autres personnes qui croient fondamentalement qu'une organisation devrait attribuer des bonus en se basant, non pas sur les performances individuelles, mais sur les performances globales de l'organisation ». La division qui résulte de ce système est un groupe constitué d'employés locaux et un autre constitué d'employés expatriés. La présence de ces deux groupes entraîne des conflits. Il existe alors une confrontation entre le groupe constitué des employés locaux et celui des employés expatriés. À ce sujet, le Gdp mentionne : « Il est impossible qu'il y ait des divergences d'opinions au sein de l'entreprise ».

sans qu'il n'y ait de discussions. Tout part en conflits et c'est toujours la même chose. Les Botswanais se retournent automatiquement contre nous ». Et lorsqu'arrive la période des évaluations, cette division se fait encore plus ressentir : « ...lorsqu'il s'agissait de questions d'ordre monétaire, il y avait une ligne de front botswanaise qui se montait contre les expatriés... il y avait toujours deux clans... » (Ddc). La perception que chaque employé a des processus d'évaluation des résultats et d'attribution des récompenses et avantages sociaux dépend de son appartenance à ces deux différents groupes. En effet, l'instabilité de la structure conduit à l'attribution d'avantages sociaux qui est jugée injuste par certains salariés. Cette perception semble différer selon la nationalité du salarié interrogé. Par exemple, le Gdp, qui est expatrié, mentionne que : «... il n'y a jamais eu de normes établies au niveau de la distribution des avantages sociaux. Qui reçoit quoi et quand... ce n'est pas uniformisé, c'est traité au cas par cas... et moi ça me fait un peu douter quant à mon appartenance... par exemple, je reçois moins de prime de déplacement que certains de mes collègues alors que nous sommes au même niveau hiérarchique dans l'entreprise et je n'ai pas vraiment d'explications à ce sujet ». Cependant, le Ddo qui est originaire du Botswana soutient que : « l'attribution des primes de véhicules, de logement, etc...ne découle d'aucune règle particulière, mais de manière générale, les employés ne s'en plaignent pas ». De plus, la manière dont est décrite l'atmosphère régnant au sein de l'ECI ne traduit pas l'existence de valeurs communes. Les employés n'ont pas une perception positive de l'ECI : «... des fois on pouvait se questionner sur ...jusqu'à quel point les gens étaient honnêtes dans ce qu'ils faisaient. Euh non je veux dire les valeurs je n'y adhèrais pas en fait. En fait, je pense que les problèmes administratifs au sein de l'organisation ont fait en sorte que euh j'ai... non les valeurs n'étaient pas... non c'était trop à géométrie variable » (Ddc). La confiance est quasi inexistante au sein de l'ECI comme en témoigne le Ddo : « ... il existe des clivages au sein du personnel cadre, basés sur la nationalité (expatriés contre locaux) et à quelques exceptions près la confiance règne principalement au sein des groupes d'appartenance » « Il n'y règne pas une ambiance saine ». La perception par les employés de valeurs négatives au sein de l'ECI a un impact sur l'engagement qu'ils ressentent envers l'entreprise : « ...cette situation me faisait douter de l'appartenance que je ressentais envers AHI... je ne pense pas que je m'identifiais vraiment à cette entreprise » (Ddc).

Nous constatons qu'il existe quelques mécanismes de contrôle du comportement tels que l'approbation des décisions par la Direction générale. Le contrôle du résultat, se manifeste par des évaluations des employés et un suivi du travail qu'ils ont accompli. Cependant, la manière dont les éléments de l'organisation — structure, culture — se combinent aux mécanismes de contrôle et la manière dont cet ensemble est perçu par les employés, agissent conjointement pour protéger l'information confidentielle (par exemple les formules, les standards de fabrication etc...).

3.3 Le diagramme causal

3.3.1 Présentation du diagramme causal

La figure 3.2 présente le diagramme causal simplifié obtenu à partir des concepts élaborés à la suite des différents entretiens et l'encadré 3.2 explique les liens du diagramme causal. L'annexe D présente le diagramme causal intégral.

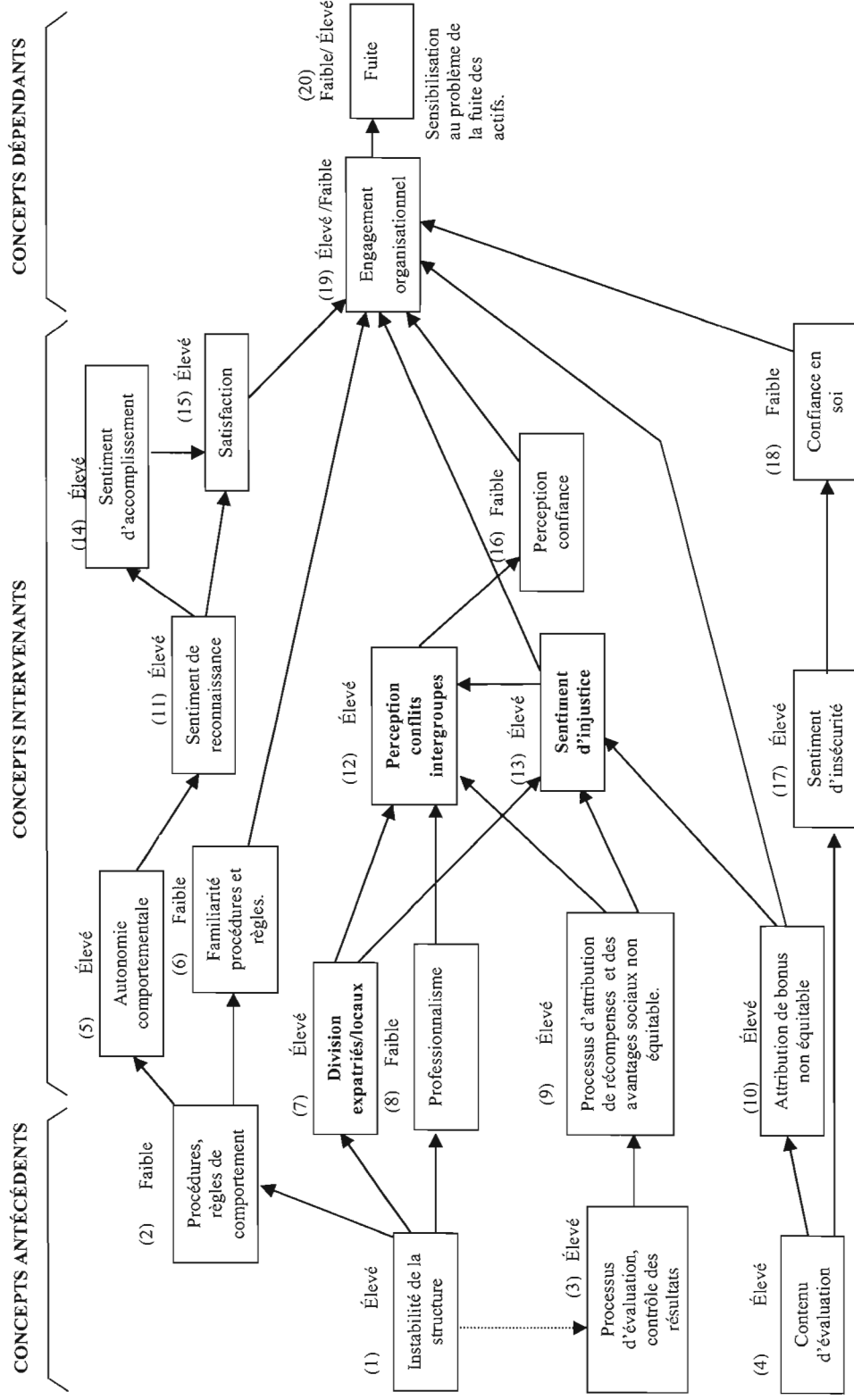


Figure 3.2 Diagramme causal simplifié.

Encadré 3.1

Explication des liens du diagramme causal.

Le diagramme montre les concepts antécédents (1, 2, 3, 4) qui expliquent les modes de contrôle qui sont mis en place au sein de l'ECI et leurs conséquences. Tel que le souligne la littérature, l'ECI de par sa structure peut être considérée comme un mécanisme en soi de protection des actifs. Cependant, la structure ne constitue pas à elle seule un mécanisme de contrôle. La manière dont les mécanismes de contrôle impactent le comportement des salariés semble jouer un rôle important et encourage leur engagement et conséquemment l'efficacité des mécanismes de protection.

Ces concepts antécédents (1, 2, 3, 4) ont les impacts suivants :

La faible présence de règles et procédures (2) au sein de l'ECI — en raison ici de l'instabilité de la structure (1) — due à une direction changeante, permet aux employés de jouir d'une autonomie. Cette autonomie permet aux employés de l'ECI AHI d'avoir un sentiment de reconnaissance de leurs compétences (11) et leur sentiment d'accomplissement s'en trouve accru (14) et par la même occasion la satisfaction (15) qu'ils retirent à travailler sans supervision. Cependant, la non instauration de règles strictes rend impossible la familiarisation des employés avec ces règles (6). De plus, l'instabilité de la structure (1) à travers le changement régulier de directeurs généraux a des répercussions sur les relations au sein de l'ECI et crée une division entre les employés locaux et les expatriés (7). Cette division exacerbe la perception des conflits intergroupes (12). La situation conflictuelle qui existe entre les employés résulte de l'absence de professionnalisme (8) émanant de la structure instable, et du processus d'attribution des récompenses et des avantages sociaux (9) injuste, issu du processus d'évaluation des résultats (3) des employés.

Les processus d'attribution des récompenses et des avantages sociaux (9) jugés inéquitables, créent un fort sentiment d'injustice auprès des employés (13). Ce sentiment d'injustice se trouve aussi intensifié par la division entre les employés locaux et expatriés (7) et l'attribution de bonus (10). L'attribution des bonus découlant directement du contenu d'évaluation (4) en vigueur au sein de l'ECI. Le fort sentiment d'injustice que ressentent alors les employés, joue aussi un rôle important dans la perception des conflits qui existent entre les groupes des employés locaux et expatriés, créant une faible perception de la confiance (16) qui existe entre les employés locaux et expatriés et entre tous les employés et l'ECI. Le contenu d'évaluation (4) des résultats en vigueur au sein de l'ECI crée un fort sentiment d'insécurité au sein des employés (17) qui décroît leur confiance en soi (18).

L'attribution de bonus (10) et la satisfaction (15) ressentie par les employés créent un sentiment d'engagement chez les employés, cependant ces deux facteurs seuls ne sont pas suffisants pour créer un engagement total des employés envers l'ECI. En effet, la présence simultanée d'une faible familiarité avec les règles et procédures (6), d'un grand sentiment d'injustice (13), d'une faible perception de la confiance (16) entre les différents acteurs de l'ECI et le manque de confiance en soi (18), finalement décroissent l'engagement (19) que ressentent les employés envers l'ECI AHL. Ce manque d'engagement a tendance à favoriser la fuite (20) des actifs de l'ECI AHL.

Le tableau 3.1 présente et explique l'ensemble des concepts retenus dans le diagramme simplifié.

Tableau 3.1
Tableau explicatif des concepts du diagramme causal

Numéros	Concepts	Explications
(1)	Instabilité de la structure	L'instabilité de l'ECI vient du fait qu'il y a eu des changements fréquents des directeurs généraux ayant des pratiques administratives différentes
(2)	Procédures et règles de comportement	Il existe peu de procédures et règles de comportement au sein de l'ECI. Celles en vigueur ne sont présentes qu'au sein d'un seul département et concernent une seule tâche : l'achat d'équipements prévus pour les différents projets menés par l'ECI.
(3)	Processus d'évaluation, contrôle des résultats	Le processus d'évaluation consiste en la production par les salariés de l'ECI, de comptes-rendus des activités, des calendriers de travail, des rapports des activités effectuées
(4)	Contenu d'évaluation	L'évaluation biannuelle des calendriers, des comptes-rendus et des rapports permet de mesurer les performances des salariés et de procéder à l'attribution des récompenses aux salariés.
(5)	Autonomie comportementale	L'absence de procédures et règles de comportement permet aux salariés d'être autonomes au travail
(6)	Familiarité procédures et règles	Il n'existe pas de règles au sein de l'ECI.
(7)	Division expatriés et locaux	Il existe une division entre les salariés dû au fait que les employés sont d'origines différentes et ne perçoivent pas la structure administrative de la même manière et surtout le système de rémunération jugé inéquitable. Toute décision prise par la direction est

		interprétée différemment par les salariés selon leur appartenance aux deux groupes et crée des divisions. Comme le souligne le Ddc : <i>« quand il y avait quelque chose qui frappait l'organisation, il y avait comme une ligne de front botswanaise là qui se montait quand il y avait des conflits au sein de l'organisation ».</i>
(8)	Professionnalisme	Il existe un manque de professionnalisme dans les relations de travail qui se traduit par des problèmes d'autorité entre les superviseurs et leurs équipes, et par un manque de collaboration entre les employés lorsque des départements doivent travailler ensemble.
(9)	Processus d'attribution des récompenses et des avantages sociaux non équitables	Le processus d'attribution des récompenses est jugée d'inéquitable par les salariés, comme le souligne le Ddc : <i>« lorsque venait la période des évaluations, les employés botswanais essayaient de mettre en avant les affinités qu'ils avaient avec les membres du comité des directeurs avec lesquels ils s'entendaient bien afin d'obtenir de bonnes évaluations... et ça marchait, ce que je trouvais inacceptable ».</i> Des disparités en termes de rémunérations et de politiques liées aux ressources humaines sont ainsi perçues par les salariés. L'attribution des avantages sociaux : ne suit aucune procédure structurée et les salariés jouissent d'avantages sociaux qui diffèrent d'un salarié à l'autre, même si les salariés sont au même niveau hiérarchique.
(10)	Attribution des bonus non équitable	Des récompenses sont attribuées à chaque employé en fonction des résultats obtenus et des objectifs atteints. Par exemple, le Ddc mentionne : <i>« ... Donc chaque employé d'une organisation sur une base annuelle que ce soit de l'employé complètement au bas de l'échelle jusqu'à la haute direction avait droit en principe à, un bonus, ce qu'on appelle le treizième mois. Et pour obtenir ce bonus, il y avait une évaluation des performances de l'employé qui était faite sur une base bi annuelle. ... et ces deux évaluations-là au terme de l'année fiscale, déterminaient le niveau de bonus qui était attribué à la personne ».</i> Les montants attribués sont cependant jugés d'inéquitable par les salariés. En effet, le fait que les salariés expatriés ne reçoivent pas toujours de bonus alors que les employés locaux les reçoivent toujours, est mal perçu par les salariés expatriés.
(11)	Sentiment de reconnaissance	Lorsqu'ils travaillent sans direction de leurs superviseurs, les salariés ont l'impression que leurs compétences sont reconnues et valorisées
(12)	Perception des conflits intergroupes	Les processus d'attribution des récompenses et des avantages sociaux créent des conflits entre les salariés et toute question d'ordre monétaire crée des tensions entre les salariés locaux et expatriés.

(13)	Sentiment d'injustice	Le processus d'attribution des récompenses qui découle du processus d'évaluation des résultats n'est pas jugé équitable par les salariés et crée un sentiment d'injustice. Ce sentiment d'injustice est vécu de deux manières : (1) d'une part les employés locaux n'acceptent pas le fait que les expatriés soient payés en devises étrangères et trouvent que laisser le choix aux expatriés de choisir la devise dans laquelle ils doivent être payés est injuste vis-à-vis d'eux; (2) d'autre part, certains expatriés ne reçoivent pas de « plein bonus » contrairement aux employés locaux et quelques-uns ne la reçoivent pas du tout
(17)	Sentiment d'insécurité	Le sentiment d'insécurité qui résulte du processus d'évaluation des résultats se manifeste auprès de tous les employés : « ... la période d'évaluation des résultats rend tout le monde nerveux et cela crée un sentiment d'insécurité » (Ddo). Cependant, il diffère selon la provenance des salariés. Pour les salariés expatriés, il se situe au niveau du maintien de leur poste dans l'organisation et de la réception de bonus. En effet, selon le Code du travail du Botswana, les employés locaux ne peuvent pas être renvoyés sur le critère de performance. Les expatriés, pendant la période d'évaluation, ne se sentent donc pas en sécurité, car ils peuvent voir leur contrat être interrompu D'autre part, pour les employés locaux, le sentiment d'insécurité qui existe est dû au fait de ne pas se voir attribuer de plein bonus au terme de l'évaluation des différents rapports d'avancement. En effet, de par la loi, tous les employés du Botswana doivent recevoir un bonus.
(14)	Sentiment d'accomplissement	En absence de règles et procédures de comportement, les salariés de l'ECI travaillent selon des objectifs qu'ils se fixent eux-mêmes et ce qui a pour effet d'accroître leur sentiment d'accomplissement personnel.
(15)	Satisfaction	Les salariés lorsqu'ils ont la latitude de travailler seuls ressentent une satisfaction au travail. Par exemple, selon le Ddc : « Règle générale j'avais un assez haut niveau de satisfaction. Euh Dans la mesure où j'avais la conviction que j'avais fait de mon mieux, du meilleur de mes habiletés euh je retirais beaucoup de satisfaction personnelle de mon travail ».
(16)	Perception de la confiance	La présence de groupes au sein de l'ECI entrave le développement de la confiance à l'échelle de l'organisation. Par exemple : « la confiance n'existait qu'au sein de petits groupes informels au sein de l'organisation et tout le monde travaillait en silo ». (Ddo).

(18)	Confiance en soi	La période des évaluations engendre un sentiment d'insécurité chez les salariés qui a pour effet de décroître la confiance en soi qu'ils ressentent. Les salariés craignent que leurs efforts n'aient pas été suffisants pour (1) obtenir le bonus ou (2) pour continuer à travailler au sein de l'ECI.
(19)	Engagement organisationnel	L'engagement organisationnel se traduit par l'obligation que ressentent les salariés à s'impliquer dans leur travail tout en respectant les règles et procédures en matière de protection des actifs.
(20)	Fuite des actifs	La divulgation volontaire ou non, par les salariés, d'informations confidentielles.

3.3.2 Propositions

Les différents chemins qui apparaissent sur le diagramme ont été analysés. Ces chemins traduisent plusieurs situations possibles quant à l'impact des mécanismes de contrôle et la manière dont les salariés les perçoivent, sur leur sensibilisation par rapport à la protection des actifs. La sensibilisation des salariés traduit en retour la capacité de l'ECI à protéger ses actifs. L'analyse de ces chemins nous a conduit à émettre des propositions.

- Impact des procédures et règles de comportement.

Situation 1a :

Il existe peu de procédures et règles de comportement au sein de l'ECI. Celles en vigueur ne sont présentes qu'au sein d'un seul département et ne concernent que peu de tâches, par exemple, l'achat d'équipements prévus pour les différents projets menés par l'ECI. Les seules règles en matière de contrôle du comportement sont des clauses de non-divulgence à la signature du contrat comme le souligne le Ddc : *« Les moyens de contrôle avec lesquels j'étais familier... dès la signature du contrat on avait... euh... c'était un document... un document de non-divulgence que tous les employés de l'organisation se devaient de signer euh... lorsqu'ils étaient embauchés »*. De plus, la clause de non-divulgence n'est pas perçue comme précise, elle ne permet pas aux employés de se

familiariser avec celle-ci : « ... la règle entourant la manipulation des informations, c'est-à-dire la clause de non-divulgence était tellement imprécise qu'elle n'était pratiquement pas applicable... en termes de l'appliquer c'était très difficile » (Ddc). L'absence de règles de comportement a pour effet de réduire l'engagement organisationnel de l'entreprise et la sensibilité des salariés aux problèmes liés à la protection des actifs. D'où la proposition suivante :

Proposition 1a : Si les procédures et règles de comportement sont faibles alors l'engagement des salariés diminue, ainsi que leur sensibilité aux problèmes de la protection des actifs.

Tableau 3.2a
Tableau récapitulatif de la proposition 1a

Éléments de la situation	Présence
Procédures et règles de comportement	Non
Engagement organisationnel	Non
Protection des actifs	Non

Situation 1b :

L'absence de procédures formelles au sein de l'ECI augmente l'autonomie comportementale des salariés. L'autonomie au travail augmente le sentiment de reconnaissance et le sentiment d'accomplissement et aussi augmente la satisfaction au travail des salariés. La satisfaction au travail augmente l'engagement organisationnel. Le technicien TI note par exemple : « ... j'aime avoir mon autonomie lorsque je travaille. Et pour cela je dois dire que je n'ai pas de procédures à suivre pour faire mon travail et cela je l'apprécie beaucoup... et ça fait que je m'implique dans mon travail, car je sais que rien ne viendra bloquer mes intuitions ou mes initiatives », dans le même ordre d'idée, le Ddc ajoute : « ... il n'y avait que pendant ces moments d'autonomie que je travaillais le plus et j'aimais ça... et j'avoue que mon sentiment d'appartenance était plus grand, car le Directeur général reconnaissait mon savoir-faire ».

D'où la proposition suivante :

Proposition 1b : *Si les procédures et règles de comportement sont faibles, alors, les salariés sont plus autonomes dans leur travail et sont plus satisfaits et de fait sont plus engagés envers l'ECI et plus sensibles à la protection des actifs.*

Tableau 3.2b
Tableau récapitulatif de la proposition 1b

Éléments de la situation	Présence
Procédures et règles de comportement	Non
Autonomie au travail	Oui
Engagement organisationnel	Oui
Protection des actifs	Oui

- Instabilité de la structure

Situation 2 :

L'ECI est une organisation particulière en raison de son capital et la distribution du pouvoir entre l'ECI elle-même (autonomie de l'ECI) et les « entreprises-parents » (degré de domination d'un des parents). Une ECI se caractérise donc par un degré d'instabilité plus ou moins élevé. L'instabilité se traduit par des conflits interpersonnels et intergroupes.

L'instabilité de la structure entraîne une division entre les employés locaux et les employés expatriés. En effet, l'instabilité de la structure peut conduire à (1) une division entre les salariés (expatriés et locaux), (2) un manque de professionnalisme dans les relations de travail, et une perception d'iniquité dans l'attribution des récompenses. La perception des conflits diminue la confiance organisationnelle. L'absence de confiance se traduit par un faible niveau d'engagement organisationnel et de fait une faible sensibilité des salariés aux problèmes liés à la protection des actifs, et réduit ainsi la capacité de l'ECI à protéger ses actifs.

D'où la proposition suivante :

Proposition 2 : *Si la structure de l'ECI est instable, alors il existe des conflits interpersonnels et intergroupes et les salariés s'engagent moins et sont moins sensibles aux problèmes liés à la protection des actifs.*

Tableau 3.3
Tableau récapitulatif de la proposition 2

Éléments de la situation	Présence
Instabilité de la structure	Oui
Perception des conflits intergroupes	Oui
Perception de la confiance	Non
Engagement organisationnel	Non
Protection des actifs	Non

- Processus d'évaluation des résultats et attribution des récompenses.

Situation 3 :

Le processus d'évaluation des résultats et le processus d'attribution des récompenses en raison de leur caractère inéquitable dans l'ECI, intensifient la perception des conflits entre les employés expatriés et les employés locaux, et le sentiment d'injustice. Ces conflits sont issus d'un sentiment d'injustice de la part de certains salariés (expatriés). Dans ce cas, le niveau de confiance est faible et de fait les salariés sont plus réticents à s'engager. D'où :

Proposition 3: *Si les processus d'évaluation des résultats et d'attribution des récompenses sont inéquitables, alors les conflits intergroupes sont élevés et il existe un sentiment d'injustice et le niveau de confiance organisationnel est faible et de ce fait l'engagement organisationnel est faible et la sensibilité aux problèmes liés à la protection des actifs est peu marquée.*

Tableau 3.4
Tableau récapitulatif de la proposition 3

Éléments de la situation	Présence
Processus d'évaluation des résultats et d'attribution des récompenses inéquitable	Oui
Conflits intergroupes	Oui
Sentiment d'injustice	Oui
Confiance	Non
Engagement organisationnel	Non
Protection des actifs	Non

- Contenu d'évaluation

Situation 4 :

Le contenu de l'évaluation des résultats accroît le sentiment d'insécurité des salariés. Le niveau de confiance en soi est alors faible et de fait, les salariés sont moins enclins à s'engager et sont moins sensibles aux problèmes de la protection des actifs. D'où la proposition :

Proposition 4 : *Si le contenu d'évaluation intensifie le sentiment d'insécurité des salariés, alors la confiance en soi diminue et de fait, les salariés s'engagent moins envers l'organisation et sont moins sensibles aux problèmes de la protection des actifs.*

Tableau 3.5
Tableau récapitulatif de la proposition 4

Éléments de la situation	Présence
Contenu d'évaluation	Oui
Sentiment d'insécurité	Oui
Confiance en soi	Non
Engagement organisationnel	Non
Protection des actifs	Non

- Contrôle social

Situation 5 :

L'absence de confiance au sein de l'ECI ne permet pas le développement de normes sociales qui traduisent la notion de contrôle social. L'absence de contrôle social se conjugue avec l'absence d'engagement organisationnel et de fait, crée une insensibilité au problème de la protection des actifs.

Proposition 5 : *Si le contrôle social est inexistant au sein de l'ECI alors les salariés s'engagent moins et de ce fait sont moins sensibles aux problèmes de la protection des actifs.*

Tableau 3.6
Tableau récapitulatif de la proposition 5

Éléments de la situation	Présence
Contrôle social (confiance)	Non
Engagement organisationnel	Non
Protection des actifs	Non

- Autocontrôle

Situation 6 :

L'absence de mécanismes de contrôle formel permet aux salariés de se fixer des objectifs personnels. L'atteinte de ces objectifs accroît le sentiment d'accomplissement des salariés et leur niveau de satisfaction. Ils s'engagent plus envers l'ECI et sont plus sensibles aux problèmes de la protection des actifs.

D'où :

Proposition 6 : *Si les mécanismes d'autocontrôle sont utilisés par les salariés alors leur sentiment d'accomplissement personnel et leur satisfaction sont élevés, et ils sont plus enclins à s'engager et sont plus sensibles aux problèmes de la protection des actifs.*

Tableau 3.7
Tableau récapitulatif de la proposition 6

Éléments de la situation	Présence
Autocontrôle	Oui
Sentiment d'accomplissement	Oui
Satisfaction	Oui
Engagement organisationnel	Oui
Protection des actifs	Oui

3.4 Conclusion

L'analyse du diagramme, nous a permis d'émettre des propositions permettant de mieux comprendre l'impact du contrôle sur l'engagement des salariés vis-à-vis de leur organisation et notamment le respect des règles de protection des actifs. L'engagement organisationnel et de fait le respect des règles informelles et formelles liées à la protection des actifs, dépendent de plusieurs aspects en ce qui concerne les mécanismes de contrôle, qu'ils soient formel ou informel. Il apparaît qu'étudier l'absence ou l'existence de mécanismes de contrôle (formel ou informel) n'est pas suffisant pour comprendre l'efficacité des mécanismes de contrôle. Ce qui peut expliquer l'absence de consensus au sein de la littérature quant au lien contrôle-performance de l'ECI. Les résultats montrent également que le contrôle revêt deux dimensions : Une dimension procédurale et une dimension liée au contenu. Le contenu du contrôle peut avoir des effets négatifs et la manière dont le contrôle est mis en place peut avoir des conséquences négatives. Par exemple, l'absence de règles et procédures de comportement, rend les employés plus autonomes et donc plus engagés. Cependant, l'absence de règles peut aussi diminuer l'engagement des salariés. Les caractéristiques de

l'ECI (présence de propriété partagée) peuvent engendrer une instabilité de la structure et de fait, des conflits intergroupes ainsi qu'un sentiment d'injustice qui diminue le niveau de confiance. Le niveau bas de confiance réduit alors le contrôle social et limite l'engagement normatif. En résumé, cette recherche exploratoire menée au sein d'une ECI a conduit à l'élaboration de propositions qui sont résumées ci-dessous :

Proposition 1a : *Si les procédures et règles de comportement sont faibles alors l'engagement des salariés diminue, ainsi que leur sensibilité aux problèmes de la protection des actifs.*

Proposition 1b : *Si les procédures et règles de comportement sont faibles, alors, les salariés sont plus autonomes dans leur travail et sont plus satisfaits et de fait sont plus engagés envers l'ECI et plus sensibles à la protection des actifs.*

Proposition 2 : *Si la structure de l'ECI est instable, alors il existe des conflits interpersonnels et intergroupes et les salariés s'engagent moins et sont moins sensibles aux problèmes liés à la protection des actifs.*

Proposition 3 : *Si les processus d'évaluation des résultats et d'attribution des récompenses sont inéquitables, alors les conflits intergroupes sont élevés et il existe un sentiment d'injustice et le niveau de confiance organisationnel est faible et de ce fait réduit l'engagement organisationnel et la sensibilité aux problèmes liés à la protection des actifs.*

Proposition 4 : *Si le contenu d'évaluation intensifie le sentiment d'insécurité des salariés, alors la confiance en soi diminue et de fait les salariés s'engagent moins envers l'organisation et sont moins sensibles aux problèmes de la protection des actifs.*

Proposition 5 : *Si le contrôle social est inexistant au sein de l'ECI alors les salariés s'engagent moins et de ce fait sont moins sensibles aux problèmes de la protection des actifs.*

Proposition 6 : *Si les mécanismes d'autocontrôle sont utilisés par les salariés alors leur sentiment d'accomplissement personnel et leur satisfaction sont élevés, et ils sont plus enclins à s'engager et sont plus sensibles aux problèmes de la protection des actifs.*

La figure 3.3 présente un schéma des propositions formulées et résume les effets du contrôle au sein de l'ECI.

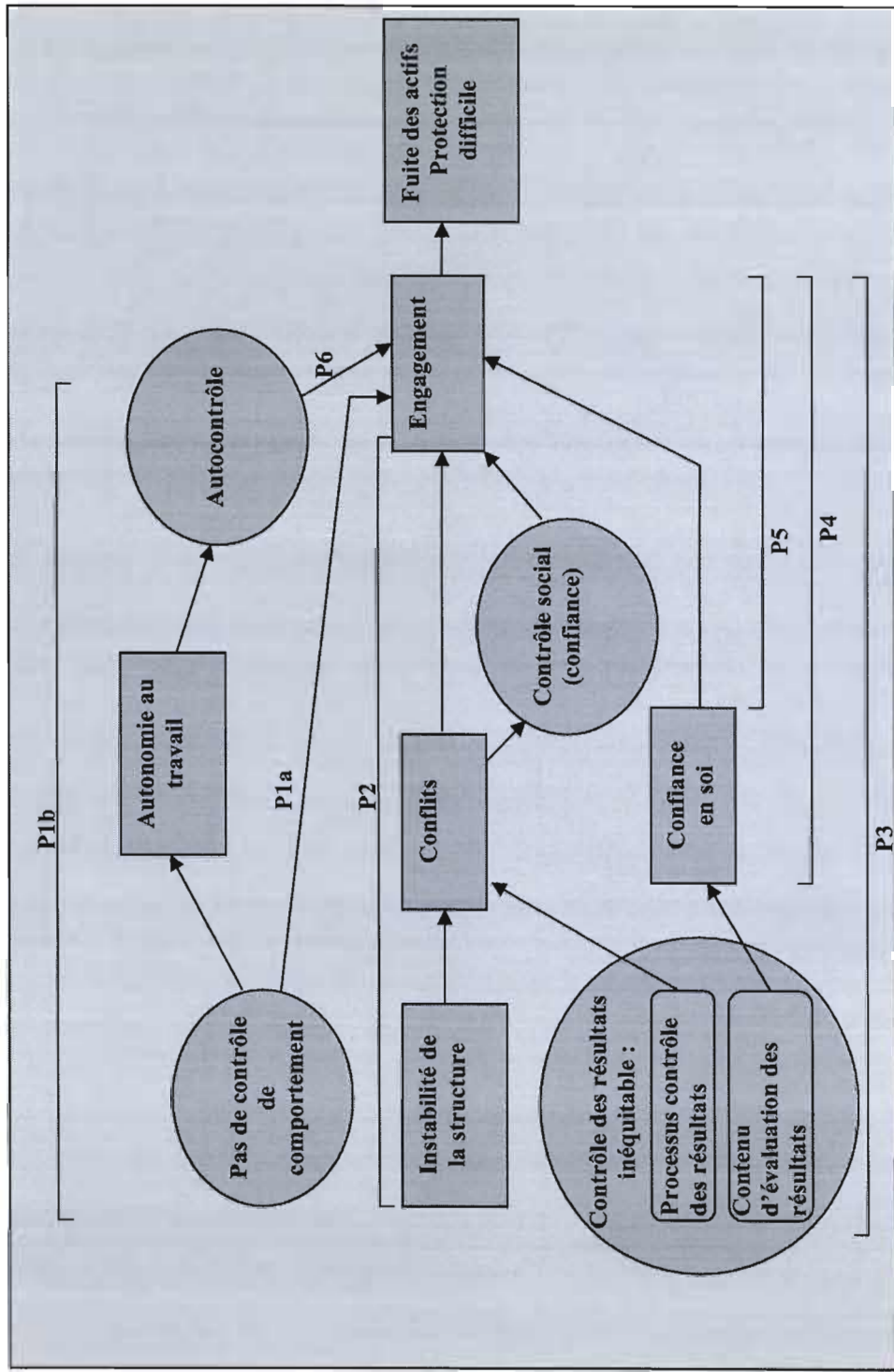


Figure 3.3 Effets du contrôle au sein de l'ECI AHI.

CHAPITRE IV

DISCUSSION

4.1 Introduction

Les études antérieures sur les ECIs ont mis l'accent sur la performance des ECIs et plus particulièrement sur la manière dont les « entreprises-parents » contrôlent l'ECI (Geringer et Hebert, 1989). Une ECI est une forme d'alliance contractée par deux entreprises. L'unité d'analyse de ces études empiriques est le plus souvent les ECIs et le comportement des « entreprises-parents ». Notre étude ne s'intéresse pas au comportement des « entreprises-parents » mais porte sur l'impact du comportement des salariés sur la protection des actifs dans les ECIs. L'objectif était ainsi de comprendre dans quelle mesure l'ECI peut permettre la protection des actifs. La recherche a consisté en une étude de cas d'une ECI basée en Afrique australe et issue d'un partenariat entre deux entreprises américaines – dont un grand laboratoire pharmaceutique et une fondation – et le gouvernement du Botswana.

L'analyse des données, qui s'applique à la démarche d'Huberman et Miles (2003) – la construction de la matrice des effets et diagramme causal –, nous a permis de formuler des propositions. La démarche qui a été adoptée est donc inductive.

En conclusion, les résultats de cette recherche nous permettent d'émettre les conclusions discutées ci-dessous.

4.2 L'ECI : un mécanisme de protection des actifs ?

Nos résultats montrent que l'ECI n'est pas toujours un mécanisme de protection et de contrôle des actifs. Les études antérieures ont considéré l'ECI en raison de sa structure hiérarchisée, comparativement aux alliances de forme hybride (alliances contractuelles), comme un « moyen » permettant aux « entreprises-parents » de protéger leurs actifs (Oxley, 1997). Cependant nos résultats corroborent ceux de Kale et al. (2000) qui montrent que la structure de l'alliance (EC contre alliances contractuelles) ne détermine pas le niveau d'aptitude des partenaires à protéger leurs compétences et leurs actifs. En ce sens, nos résultats suggèrent que les problématiques qui touchent la protection des actifs dépendent des mécanismes de contrôle mis en place dans l'ECI mais surtout de la manière dont ils impactent le comportement des salariés. Ces résultats sont en accord également avec les recherches menées au sein des organisations indépendantes ou filiale 100% (e.g. Cardinal, 2001). Cardinal (2001) montre par exemple que les projets doivent être gérés de manière différente selon leurs caractéristiques. Bien que son étude ne porte pas sur la protection mais sur l'innovation, Cardinal (2001), souligne que les mécanismes de contrôle formel et informel ont des effets différents sur les projets d'innovations incrémentales et non incrémentales. En effet, selon le type d'innovation, les mécanismes de contrôle stimulent ou entravent certains comportements ce qui rend leur efficacité différente en fonction des contextes et des caractéristiques des projets.

4.3 Contrôle du comportement et protection des actifs.

Nos résultats soulignent que l'absence des mécanismes de contrôle du comportement peut avoir un effet contradictoire. Premièrement, le salarié étant plus autonome au travail est plus à même de s'engager et de respecter les normes de sécurité et de confidentialité. Deuxièmement, l'absence de règles et de procédures de comportement peut diminuer

l'engagement mais aussi créer une forme « d'anarchie » et l'information confidentielle peut-être divulguée de manière involontaire³³.

Nos résultats confirment l'ambiguïté quant aux conséquences des mécanismes de contrôle du comportement mis en évidence dans les études antérieures sur les ECIs. Plus particulièrement, les résultats confirment ceux de Christ et al., (2006) et ceux de Bello et Gilliland (1997). Selon Christ et al., (2006), le contrôle du comportement est perçu comme intrusif et est considéré comme une menace à l'autonomie. Parallèlement, selon Bello et Gilliland (1997) le contrôle du comportement réduit les motivations individualistes et la recherche d'intérêts personnels et accroît ainsi la coopération et le partage des connaissances. De plus, plusieurs recherches ont montré l'existence d'un lien étroit entre contrôle du comportement et engagement. Ce type de contrôle favoriserait pour certains l'engagement (Celly et Frasier 1996). Quoi qu'il en soit, dans l'ECI étudiée peu de règles et de procédures de contrôle du comportement sont mises en place et il apparaît que les salariés ne sont pas sensibles à la protection des actifs. Ainsi, ce résultat confirme également les propos de Das et Teng (2001) selon lesquelles les mécanismes de contrôle du comportement jouent un rôle important dans la coordination des ECIs.

4.4 Processus d'évaluation et d'attribution des récompenses suite au contrôle des résultats et protection des actifs

Nos résultats montrent que les mécanismes de contrôle des résultats, tant en termes de contenu qu'en terme de processus, ont un impact sur le comportement des salariés et notamment sur leur engagement. Le sentiment d'injustice lié à un processus inéquitable réduit l'engagement des salariés et leur intérêt à respecter les règles et normes en termes de protection des actifs. Ce sentiment d'injustice est particulièrement marqué dans les ECs de par les origines culturelles différentes des salariés provenant, soit de l'une ou l'autre des « entreprises-parents » ou de l'extérieur, mais ce phénomène est accentué dans le cas des ECIs qui sont marquées par des différences culturelles doubles, tant organisationnelles que

³³ Aucun entretien n'a été mené au niveau des « entreprises-parents ». Nous n'avons pas d'information sur l'importance que revêt la protection des actifs pour les « entreprises-parents ».

nationales. Plusieurs auteurs montrent que l'interprétation de la notion de justice est influencée par la culture : les différences culturelles sont à la base des sentiments d'injustice et créent bien souvent des conflits entre les salariés dans les ECIs (e.g. Leung et Stephan, 1998). Nous retrouvons dans notre analyse la théorie de la justice procédurale (Kim et Mauborgne, 1991). La justice procédurale fait référence à la perception qu'ont les individus des procédures formelles qui entérinent les décisions au sein de l'organisation : un traitement juste détermine les réactions des individus face à la décision elle-même et ainsi détermine leur comportement (Lind et Tyler, 1988)³⁴. Selon Lind et Tyler (1988), la présence de procédures justes au sein d'une organisation explique le processus d'évolution de l'engagement. Les salariés, peu importe leur niveau hiérarchique au sein de l'entreprise, accordent beaucoup d'importance à la justice liée aux procédures par lesquelles les décisions organisationnelles sont prises.

4.5 Contrôle social, confiance et protection des actifs.

Les résultats de cette étude confirment les travaux reposant sur la théorie des échanges sociaux et mettent en évidence l'importance de la confiance. Un niveau de confiance organisationnel faible se traduit par un niveau d'engagement faible de la part du salarié. L'absence d'un niveau minimal de confiance entrave les mécanismes de contrôle social. Ce phénomène se retrouve dans l'ECI étudiée. L'absence de contrôle social limite l'engagement des salariés et par conséquent, la protection des actifs. Nos résultats sont en accords avec ceux de Hannah (2005) qui montrent que l'efficacité des mesures de protection mises en place au sein d'une organisation dépend du niveau de la confiance organisationnelle. Par ailleurs, cette étude de cas montre également que contrôle et confiance ne sont pas des substituts, ce qui confirme les études antérieures qui suggèrent que absence de confiance peut coexister avec absence de mécanismes de contrôle formel (Poppo et Zenger, 2002).

³⁴ Cité dans Luo (2008)

4.6 Autocontrôle et protection des actifs

La notion d'autocontrôle est difficilement évaluable. Nous avons évalué l'autocontrôle en nous référant à la définition de Kirsch (1996) selon les concepts de l'accomplissement personnel, la satisfaction personnelle et l'estime de soi. En nous appuyant sur cette perspective, nos résultats montrent que l'autocontrôle peut être présent malgré un dysfonctionnement des autres modes de contrôle. L'autocontrôle peut jouer le rôle de substitut du contrôle du comportement, ce qui augmente l'engagement envers l'ECI. Nous avons considéré l'autocontrôle comme un contrôle informel. L'autocontrôle se distingue du contrôle social par son caractère individuel et subjectif. De ce point de vue, si on considère l'autocontrôle comme informel, nos résultats contredisent l'étude de Nieminen et Lethonen, (2008) qui souligne que contrôles formel et informel ne peuvent pas être des substituts mais seraient plutôt complémentaires. Dans notre étude, l'absence de contrôle formel pousse les salariés à se fixer des objectifs personnels et à développer l'autocontrôle.

Pour conclure, la gestion des ressources-humaines apparaît être un facteur important favorisant l'engagement organisationnel envers l'ECI et à protéger les actifs clefs. Les ressources humaines constituent un mécanisme de protection des connaissances (Norman, 2001). Il apparaît que contrôle et gestion des ressources humaines sont indissociables.

Apport managérial

D'un point de vue managérial, notre étude montre l'importance d'accorder une attention particulière aux différents mécanismes de contrôle à mettre en place au sein de l'ECI. En raison de la diversité culturelle et de la difficulté à créer des valeurs communes, les dirigeants de ces ECIs doivent prendre en considération la gestion des ressources humaines lors de l'implantation des mécanismes de contrôle. D'un point de vue managérial, les processus de mise en œuvre des décisions et le problème du contrôle, jouent un rôle primordial dans la performance de l'ECI.

Notre étude montre donc que les dirigeants devraient :

- Mettre en place des mécanismes de contrôle avec des règles claires et bien établies.
- Prévoir des mécanismes de renforcement des contrôles du comportement.
- Prévoir des mécanismes nécessaires pour le renforcement du contrôle social au sein de l'ECI (prévoir des activités communes en vue de renforcer les liens entre les salariés).
- Mettre en place des pratiques en gestion des ressources humaines en tenant compte de la diversité culturelles.

Apport théorique

Notre recherche contribue à la littérature sur les alliances, plus particulièrement, le contrôle dans les ECIs. Elle montre l'importance de s'intéresser à l'étude de l'ECI et de positionner l'unité d'analyse au niveau des individus. Elle propose une approche nouvelle et ouvre les portes sur les recherches futures sur les ECIs basées en Afrique. Elle contribue à la littérature sur la protection des actifs.

Peu de travaux portent sur des ECIs en Afrique et spécifiquement sur la protection des actifs dans les ECIs. La plupart s'intéressent à l'environnement légal et au régime de protection notamment lors de la mise en place des ECIs en Chine ou en Inde. Ces travaux s'intéressent aux comportements des partenaires mais n'étudient pas le comportement des salariés (Yang et al., 2004).

Limites de la recherche

En dépit de ses apports, la recherche présente des limites :

- (1) Les entretiens ont été menés auprès des salariés de l'ECI, mais aucun entretien n'a pu être mené avec les employés des « entreprises-parents ». Le niveau de sensibilité des salariés envers la protection des actifs peut dépendre d'autres variables; les mécanismes de contrôle n'en sont qu'un aspect : Ils

s'intègrent dans un contexte lié notamment à l'importance de l'ECI pour les « entreprises-parents » voire, les stratégies de protection qu'elles désirent mettre en œuvre. Si la protection des actifs n'est pas un enjeu au sein de l'ECI, on peut s'attendre à ce que les salariés ne soient pas sensibles aux mécanismes de protection. Dans la mesure où l'ECI n'est pas stratégiquement importante pour les « entreprises-parents », cela peut expliquer l'absence de mécanismes de contrôle, étant donné que la mise en place de ces mécanismes est coûteuse (Liebeskind, 1997).

- (2) La seconde limite est liée à la difficulté d'accès aux répondants et résulte de la petite taille de l'échantillon interviewé. L'ECI comprend 70 salariés. Il aurait été préférable de mener d'autres entretiens jusqu'à obtenir une saturation sémantique. Ici, six (6) entretiens ont été menés avec quatre (4) salariés. Il aurait été judicieux de faire l'interview avec plusieurs salariés.
- (3) La troisième limite est d'ordre méthodologique. Dans la perspective de la « Grounded Theory », une ou deux autres études de cas auraient dû être menées pour enrichir le modèle proposé. Doz (1996), par exemple, effectue trois études de cas; les deux dernières complétant le modèle initial.

Futures recherches

Des limites de notre étude, de futures voies de recherches sont possibles :

- (1) Le modèle proposé devrait être complété et enrichi, et devrait aussi enrichir deux autres nouvelles études de cas.
- (2) Des recherches futures devraient aussi s'intéresser aux ECIs et à leur mode de fonctionnement en portant une attention particulière aux pratiques de gestion des ressources humaines qui y sont en vigueur et leur impact sur la protection des actifs par les salariés.
- (3) La plupart des travaux se sont intéressés aux ECIs formées par des partenaires occidentaux et chinois. Il faudrait donc mettre l'accent sur l'aspect multiculturel

propre aux ECIs, surtout celles basées en Afrique et formées à l'issue de partenariats entre les pays occidentaux et les pays africains.

- (4) Des études comparatives devraient être menées quant au fonctionnement des ECIs formées dans les pays développés et des ECIs formées dans les pays en voie de développement.

ANNEXE A

CONCEPTS DU DIAGRAMME CAUSAL

Codage	Poste ou direction	Exemples (« Verbatims »)
Procédures et règles de comportement	TI	« Mise à part l'attribution de mots de passe aux usagers, aucune procédure formelle ne régit les activités informatiques de l'organisation, et aucun mécanisme n'est mis en place pour limiter l'accès aux informations ».
	Ddo	« ... le protocole stipule des règles très strictes quand à l'achat d'équipements de labo ou autre équipements techniques... nous devons donc obtenir une approbation de différentes instances gouvernementales avant de procéder à l'achat de ces équipements ».
	Ddc	« ... toutes les décisions se prenaient en fonction des plans stratégiques ». « ...au niveau des communications, non, on n'avait pas de procédures excessivement strictes sauf pour les relations avec les médias et l'émission de communiqué de presse qui devaient nécessairement avoir l'approbation de la direction générale avant de pouvoir les diffuser ».
	Gdp	« Par contre au niveau des programmes, non, nous n'avons pas de procédures excessivement strictes »
Instabilité de la structure	TI	« C'est une organisation en pleine transition qui est en train de se préparer à une restructuration très prochaine afin d'assurer sa continuité suite au retrait éventuel des deux bailleurs de fonds (organisations parentes) ».
	Ddo	« Euh c'est une structure qui est instable dû à sa nouveauté relative. Euh... Donc beaucoup d'ajustements sont nécessaires ».
	Ddc	« L'organisation interne... c'était compliqué. C'était compliqué dans la mesure où vous aviez les composantes de l'organisation qui provenaient de différents pays, on avait des gens de différentes cultures et euh aussi il y avait le choc des méthodes ».
	Gdp	« L'organisation est très instable dû aux nombreux changements de direction, il y a des règles qui changent, il y a une différence de culture qui se sent dans les méthodes et des réajustements constants »
Processus d'évaluation du contrôle des résultats	TI	« Les calendriers de travail du personnel ainsi que les plans stratégiques des départements doivent aussi obéir à des règles de formes et de fonds.
	Ddo	« Basé sur le plan stratégique chaque département et chaque employé de ces départements doit produire un calendrier de travail annuel soumis à une évaluation bi

		annuelle. Cette période d'évaluation rend tout le monde nerveux et cela crée un sentiment d'insécurité ».
	Ddc	« ...on avait des rapports à compléter, des comptes rendus à faire de toutes les activités qu'on avait sur le terrain et aussi on avait tous ces compte rendus là à rendre 4 fois par années lorsque le CA se réunissait ».
	Gdp	« Chaque employé doit faire un compte-rendu des activités faites, des calendriers ».
Contenu d'évaluation	TI	« Ces derniers (calendriers de travail, etc.) sont aussi soumis à des évaluations trimestrielles, biannuelles et annuelles ».
	Ddo	« Les calendriers de travail sont soumis à une évaluation bi annuelle. Cette période d'évaluation rend tout le monde nerveux et cela crée un sentiment d'insécurité ».
	Ddc	« ...la révision du plan stratégique sur une base trimestrielle et ultimement annuelle... sur une base bi annuelle, on évaluait l'employé et ces deux évaluations là au terme de l'année fiscale déterminaient le niveau de bonus qui était attribué à la personne »
	Gdp	« ...ceux-ci (les comptes-rendus et les calendriers) seront évalués ensuite au cours de réunions de la direction »
Autonomie comportement	TI	« ...on m'offre l'autonomie nécessaire à l'exécution de mes tâches, on reconnaît mon expertise dans le domaine ».
	Ddo	« Il existe des règles strictes qui régissent les activités du département, notamment concernant le processus d'achat des équipements, les transactions financières ».
	Ddc	« ... chaque directeur de département avait une mesure d'indépendance au niveau des décisions qu'il prenait, mais toutes les décisions étaient basées sur le plan stratégique qu'on faisait sur une base annuelle »
	Gdp	« Par contre au niveau des programmes, non, nous n'avons pas de procédures excessivement strictes... oui nous jouissons d'une autonomie dans la manière de faire notre travail »
Familiarité avec les moyens de contrôle	TI	« Il n'existe pas de règles écrites, si on veut au niveau de mon département. Je sais comment effectuer mon travail grâce à la formation que j'ai reçu durant mes études.
	Ddo	« Je connais très bien les règles et politiques incluses dans le protocole signé à l'embauche, car pour la plupart il est de ma responsabilité de les élaborer et de les mettre en œuvre »
	Ddc	« Il n'existait pas vraiment de règles... et j'avoue que ça posait des problèmes souvent, des problèmes d'autorité entre mon staff et moi. Il fallait constamment que j'ai recours au directeur général pour faire exécuter certaines tâches selon des manières précises... Et ça m'ennuyait beaucoup... »
	Gdp	« La plupart des employés savent qu'ils doivent faire des rapports, calendriers de travail etc.... Cependant en ce qui concerne la connaissance de la manière dont il faut

		effectuer les tâches, je dirai non il n'y a pas de règles, chacun travaille à sa manière ».
Division expatriés/locaux	TI	« ...je ressens des tensions au sein des employés. Mais cela ne me touche pas vraiment car je n'ai pas d'interactions directe avec les autres dans le cadre de mon travail ».
	Ddo	« Il existe des clivages au sein du personnel cadre basés sur la nationalité (expatriés c. locaux) ».
	Ddc	« ... chaque fois qu'il y avait des questions d'ordre monétaire, il y avait tout le temps deux clans. Il y avait les expatriés, il y avait les locaux... tout le temps et ça c'était systématique dans tous les domaines qui relevaient du monétaire, des salaires, des bonifications, des conditions de travail et ainsi de suite. Il y avait tout le temps cette fissure qui existaient entre les locaux et les expatriés ».
	Gdp	« Il existe des divisions au sein des employés de l'entreprise. Les botswanais on comme formé un clan qui s'oppose à tout ce qui vient des expatriés. Ce qui fait que nous évoluons dans des directions différentes et j'avoue que ça ralentit les choses ».
Professionnalisme	TI	« Je ne travaille pas souvent avec les autres employés du fait de la nature de mon travail. Les tensions existantes font que j'évite au maximum de me retrouver dans des situations où je dépendrais de mes collègues.... J'évite de me retrouver dans des situations où la collaboration pourrait être difficile, parce que les dissensions font qu'il est difficile de travailler dans une bonne ambiance et jour d'une collaboration totale. »
	Ddo	« Il faut aussi ajouter que les problèmes du travail en silo au sein de cette organisation ont été un facteur déterminant dans les difficultés rencontrées dans l'articulation d'une stratégie coordonnée de prévention avec les différents départements. Bref la collaboration est une pratique difficile au sein de cette organisation».
	Ddc	« À certains niveaux les relations étaient très professionnelles et tout ça, d'autres fois c'était des relations influencées par la nationalité des personnes impliquées »
	Gdp	« L'absence de règles et de procédures et je pense aussi le fait que la structure administrative ne soit pas encore bien établie rend les relations difficiles. Surtout entre les expatriés et les locaux, nous les expatriés, on a l'impression d'être traités différemment par la direction »
Processus d'attribution des récompenses et des avantages sociaux	TI	« ... Nous avons droit à des allocations à l'embauche pour l'achat de véhicules et des allocations mensuelles pour le loyer de nos maisons ». « ... les bonus que nous recevons sont déterminés par des évaluations de nos performances tout au long de l'année »
	Ddo	« Des avantages sociaux sont prévus pour les employés. Étant une ECI, nous avons prévu des avantages pour tous les employés. Ces avantages comprennent des montants et des programmes de crédits pour l'achat de voitures, des allocations de logement etc... pour ne citer que ceux là ».

		« Basé sur le plan stratégique chaque département et chaque employé de ces départements doit produire un calendrier de travail annuel soumis à une évaluation bi annuelle. Chaque employé de l'organisation est évalué une fois l'an pour déterminer l'octroi d'un bonus ».
	Ddc	« Quand je suis arrivé à AHI, j'avais reçu de l'argent pour le loyer de la maison que j'habitais, un montant aussi pour m'acheter une voiture. La compagnie avait aussi pris en charge les billets d'avions de ma famille ». « Il se tenait des réunions deux fois par année par la haute direction et le CA afin de déterminer les différents employés qui auraient droit à un plein bonus ou pas ».
	Gdp	«... nous avons aussi des avantages sociaux... mais qui à mon avis sont attribués au cas par cas ». « Nous devons produire des calendriers de nos activités qui expliquent un peu nos activités, on a aussi des rapports à compléter. Tout ça est évalué deux fois dans l'année et ce sont nos performances qui vont déterminer les bonus »
Attribution de bonus	TI	« ...chaque employé sera évalué sur la base de l'atteinte des objectifs stipulés dans son calendrier de travail et une prime annuelle accompagne les résultats de l'évaluation ».
	Ddo	« ...à l'issue des différentes évaluations au cours de l'année, les employés reçoivent un bonus annuel qu'on appelle familièrement le treizième mois. Ce bonus est très dépendant de la performance des employés. Donc tout cela représente un enjeu important pour le personnel ».
	Ddc	Donc chaque employé d'une organisation sur une base annuelle que ce soit de l'employé complètement au bas de l'échelle jusqu'à la haute direction avait droit en principe à, un bonus, ce qu'on appelle le treizième mois.
	Gdp	« ... Tous les employés, en décembre-janvier, reçoivent donc un bonus à la suite de nos évaluation ».
Sentiment de reconnaissance des compétences	TI	« ... on m'offre l'autonomie nécessaire à l'exécution de mes tâches, on reconnaît mon expertise dans le domaine et due à la dépendance du personnel envers l'informatique, mon travail est perçu pas la plupart comme un service essentiel ».
	Ddo	« ...la structure de l'organisation étant en constante mutation, il m'est difficile d'atteindre une certaine « vitesse de croisière » dans la gestion des opérations car cela affecte l'application de tous mes mécanismes de contrôle et mon travail, c'est frustrant ».
	Ddc	« ...j'avais un nouveau Dg qui me laissait beaucoup de marge de manœuvre, le niveau d'accomplissement... lui il voulait des résultats, les moyens que je prenais pour atteindre ces résultats là c'était mon problème. Et à ce niveau là je me sentais très confiant dans ce que je faisais ».
	Gdp	« Recevoir des félicitations venant du DG ça donne beaucoup de fierté et ça fait qu'on me donne plus de marge de manœuvre pour faire mon travail ».

Sentiment d'accomplissement	TI	« L'autonomie qui m'est offerte dans mon travail fait en sorte que je suis le principal responsable du succès de mes interventions. De plus, j'apprend beaucoup quant au fonctionnement d'une organisation, ce qui ne faisait pas partie de mon cursus universitaire et de ce fait je suis en mesure d'adopter une approche macro dans la résolution de problèmes liés à l'informatique »
	Ddo	« Mon sentiment d'accomplissement au travail ne provient pas des accolades des mes collègues ou supérieurs. Il émane de mes efforts afin d'atteindre les objectifs qui ont été fixés pour mon département et pour moi-même ».
	Ddc	« ...c'est probablement le boulot qui m'a amené à travailler dans les plus hauts niveaux de gouvernement, des entreprises et tout ça. Donc ça c'est une opportunité que je n'avais pas eu auparavant... D'arriver et d'organiser des activités avec le président de la république ou encore avec le numéro 2 d'une grande compagnie pharmaceutique. j'ai retiré beaucoup de fierté de ces activités là parce que j'ai été un des principaux organisateurs et à ce niveau là oui beaucoup de fierté ».
	Gdp	« ... les programmes que je mets en place donnent de bon résultats... je suis content de mon travail et fier aussi et j'apprends beaucoup dans cette entreprise car je suis chaque fois confronté à de nouveaux défis ».
Satisfaction	TI	« Je tire beaucoup de satisfaction dans l'accomplissement de mes tâches... »
	Ddo	« À ce niveau (sentiment d'accomplissement), je dois admettre que mon travail m'a procuré beaucoup de satisfaction »
	Ddc	« ... j'avais un assez haut niveau de satisfaction. Euh Dans la mesure où j'avais la conviction que j'avais fait de mon mieux, du meilleur de mes habiletés euh je retirais beaucoup de satisfaction personnelle de mon travail ».
	Gdp	« ...malgré le fait que j'ai quelques règles à suivre au niveau administratif, dans le cadre de mon travail, en général je suis satisfait car sur le terrain je travaille selon mes standards et je peux laisser libre cours à mon savoir-faire et ça je l'apprécie beaucoup ».
Perception conflits intergroupes	TI	« L'ambiance est parfois étrange, voire même tendue, considérant les nombreux changements que vit cette organisation. Mais cela m'affecte peu car mon rôle est un rôle de soutien (logistique) et a très peu à voir avec sa mission et la majorité de ses activités ».
	Ddo	« Il existe des clivages au sein du personnel cadre basés sur la nationalité (expatriés c. locaux) ».
	Ddc	«... il y avait comme une ligne de front botswanaise qui se montait contre les expatriés quand il y avait des conflits au sein de l'organisation... il y avait toujours deux clans ».
	Gdp	« Il est impossible qu'il y ait des divergences d'opinions au sein de l'entreprise sans qu'il n'y ait de discussions. Tout part en conflits et c'est toujours la même chose. Les

Sentiment d'injustice		Botswanais se retournent automatiquement contre nous ».
	TI	« Je n'ai jusque là jamais vécu d'injustice ici. Mais j'ai déjà entendu des plaintes concernant les bonus mais rien de plus ».
	Ddo	« .. Il n'existe pas d'injustice. En tout cas pas à mon niveau et je n'ai jamais entendu parler de cela dans mon entourage ».
	Ddc	« Le critère de performance n'est pas un critère de renvoi au Botswana, alors que les critères de performance étaient appliqués sur le personnel expatrié parce que nous étions justement des expatriés. Donc c'était deux poids deux mesures qui existaient au sein de l'organisation sur plusieurs aspects de nos conditions de travail ».
Perception de la confiance	Gdp	« les expatriés ne reçoivent pas toujours des bonus contrairement aux botswanais. Au début on pensait que c'était dû au fait que nous venions d'arriver, mais à la longue on se pose des questions et c'est frustrant »
	TI	« Dans les relations qui touchent directement mon travail je crois qu'il existe un climat de confiance. Mes collègues me savent compétent et je ne dépend pas d'eux pour accomplir mes tâches »
	Ddo	« Il s'agit d'une organisation dont ses composantes humaines peinent à créer un climat de travail sain dans un esprit de collaboration. La plupart du personnel cadre travaille en silo. Il règne au sein de cette organisation un climat de méfiance qui nuit à l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixée. et à quelques exceptions près la confiance règne principalement au sein des groupes d'appartenance.»
	Ddc	« L'ambiance n'était pas très saine, oui c'est-à-dire que tout le monde était dans un mode un peu de suspicion... Non la confiance existait au sein de petits groupes informels au sein de l'organisation ».
Sentiment d'insécurité	Gdp	« La confiance ne règne pas ici, à mon avis en tout cas, j'ai du mal à faire confiance à mes collègues botswanais avec tous les différends qu'on a vécu, je me méfie »
	TI	« ...lors des périodes d'évaluation il règne au sein de l'organisation un climat tendue et on assiste à une augmentation fulgurante des communications informelles (réunion privée à deux ou trois participants, conversations de cafétéria, etc.). C'est comme si tout le monde tentait de se positionner pour avoir la meilleure évaluation possible ».
	Ddo	« Ça rend tout le monde nerveux et cela crée un sentiment d'insécurité. Au moment des évaluations périodiques, on rentre dans un mode de Lobbying car il y a de l'argent lié à ces évaluations ».
	Ddc	« ...il y avait des conflits à chaque fois qu'on arrivait aux périodes d'évaluation... moi j'ai vécu 3 périodes d'évaluation et je faisais aussi l'évaluation de mon personnel et tout ça puis à chaque fois que cette période là arrivait il y avait tout le temps des conflits tout le temps ... il y avait tout une espèce de marché d'influence, du gros

		lobbying qui se faisait à l'interne dans les semaines qui précédaient cette évaluation là. Et si par malheur une personne par exemple recevait le minimum du bonus ou pas de bonus du tout compte tenu de sa performance, à ce moment là c'était des guéguerres qui commençaient à se développer »
	Gdp	« Toute l'entreprise vit mal les périodes d'évaluation... les gens essaient d'aller chercher des points si on peut dire auprès des superviseurs, de peur d'être mal évalué ».
Confiance en soi	TI	« Le fait que mon travail soit essentiel dans la boîte me rassure beaucoup, mais durant les évaluations tout le monde est dans le doute, on a un peu peur de ce qui va se passer ».
	Ddo	« Il y a des discussions sur le bien-fondé de mon département. Et pendant les évaluations je doute vraiment, même si j'ai eu de bons résultats, je doute toujours, je suis toujours certaine que je vais perdre mon emploi et que c'est juste une question de temps ».
	Ddc	« Je me sentais très confiant dans mon travail. Car il faut dire que le nouveau directeur général me donnait l'autonomie dont j'avais besoin pour travailler la plupart du temps »
	Gdp	« lors des périodes d'évaluation, j'avoue que ce n'est pas facile. On ne sait jamais comment est-ce qu'on va être évalué. On se demande si on a finalement bien accompli nos tâches.... C'est une période de gros doutes ».
Engagement	TI	« Je crois que les incitatifs financiers associés aux procédures d'évaluation ont des effets mixtes sur l'engagement du personnel à l'égard de l'organisation. D'une part, la prime de performance annuelle peut certainement motiver un employé à se dépasser...ce qui est mon cas ainsi que plusieurs collègues ».
	Ddo	« Si les employés reçoivent leur bonus annuel, en général cela se ressent sur l'engagement car on peut percevoir une certaine satisfaction »
	Ddc	« Moi je peux dire personnellement que les meilleures choses que j'ai faites au sein de cette organisation là je les ai faites quand j'avais la latitude pour le faire et ça, ça a augmenté mon engagement ».
	Gdp	« ... il n'y a jamais eu de normes établies au niveau de la distribution des avantages sociaux. Qui reçoit quoi et quand... ce n'est pas uniformisé, c'est traité au cas par cas... et moi ça me fait un peu douter quant à mon appartenance... par exemple, je reçois moins de prime de déplacement que certains de mes collègues alors que nous sommes au même niveau hiérarchique dans l'entreprise et je n'ai pas vraiment d'explications à ce sujet ».
Fuite (sensibilisation au problème de la fuite des connaissances)	TI	« Comme la plupart des employés j'ai signé une clause de non-divulgaration d'information lors de mon embauche. Sur papier les règles sont assez claires, mais dans la pratique il n'y a pas beaucoup de procédures qui permettent d'en assurer le respect ».

	Ddo	« Le fait de ne pas respecter les règles peut entraîner des fuites d'informations. Le problème dans ce cas-ci est qu'à quelques exceptions près et là je parle du protocole d'entente, pour la vaste majorité des informations circulant au sein de l'organisation il n'est pas indiqué le niveau de confidentialité de chacune de ces informations. Ce qui facilite et accroît la perte des informations. »
	Ddc	« ...Il n'y avait pas de règles systématiques de protection des connaissances. Il y avait une règle générale très générale dans la clause de non-divulgence, tellement générale qu'elle n'était pas vraiment applicable à 100% »
	Gdp	« Il n'y a pas de règles vraiment de protection des connaissances à ma connaissance, à part la clause de non-divulgence dans le contrat, qu'on a signée à l'embauche, ».

ANNEXE B

CODIFICATION DES CAUSES ET EFFETS DES CONCEPTS

Antécédents	Effets	Signe de l'effet
Structure hiérarchique	Planification (direction)	+
Structure instable	Collaboration	-
Structure instable	Absence de professionnalisme	+
Structure instable	Procédures et règles	-
Planification (direction)	Autonomie	-
Planification (direction)	Planification niveau département	+
Structure hiérarchique	Procédures et règles	+
Planification niveau département	Procédures et règles	+
Absence de procédures et règles	Fuites d'informations	+
Procédures et règles	Engagement	-
Engagement organisationnel	Fuites d'informations	-
Procédures et règles	Autonomie	-
Structure hiérarchique	Évaluation du contrôle, résultats	+
Structure hiérarchique	Processus d'évaluation	+
Autonomie	Sentiment de reconnaissance	+
Sentiment de reconnaissance	Satisfaction au travail	+
Satisfaction au travail	Engagement	+
Évaluation du contrôle, résultats	Attribution des bonus	+
Processus d'évaluation	Conflits	+
Évaluation du contrôle, résultats	Sentiment d'insécurité (ensemble des salariés)	+

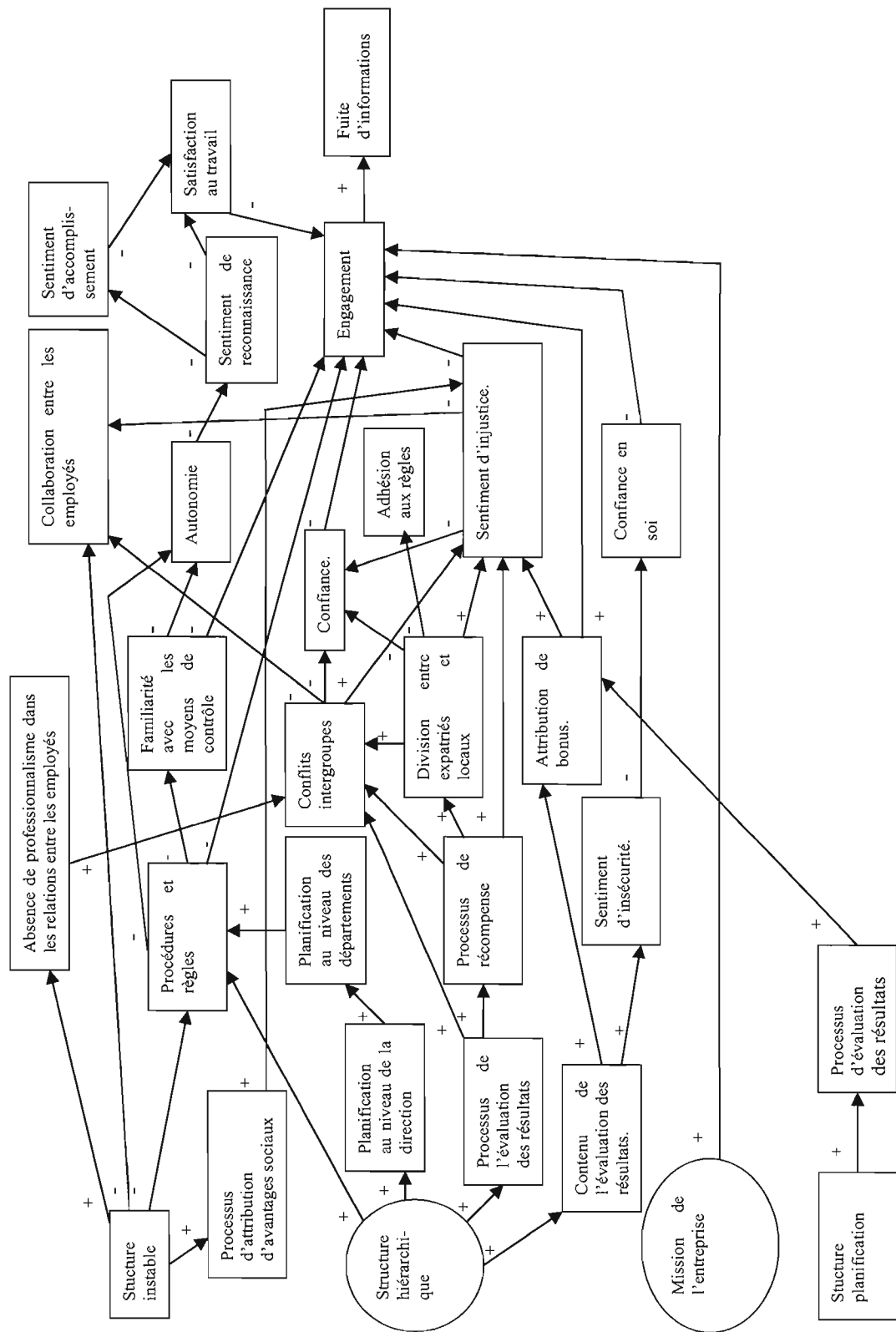
Processus d'évaluation	Processus de récompense	+
Mode de récompense	Conflits	+
Attribution des bonus	Sentiment d'injustice	+
Sentiment d'injustice	Engagement	+
Mode de récompense	Division locaux/expatriés	+
Mode de récompense	Sentiment d'injustice	+
Division locaux/expatriés	Adhésion aux valeurs (culture organisationnelle)	-
Absence de professionnalisme	Conflits	+
Conflits	Collaboration	-
Division locaux/expatriés	Sentiment d'injustice des expatriés	+
Division locaux/expatriés	Confiance en soi	-
Sentiment d'injustice des expatriés	Engagement	-
Sentiment d'insécurité (ensemble des salariés)	Confiance en soi	-
Sentiment d'injustice des expatriés	Confiance intergroupe	-
Division locaux/expatriés	Confiance intergroupe	-
Confiance	Engagement	-
Sentiment d'injustice des expatriés	Collaboration	-
Mission de l'entreprise	Engagement	+
Structure planification	Processus d'évaluation	+
Processus d'évaluation	Attribution de bonus	+
Procédures et règles	Familiarité avec les moyens de contrôle	-
Familiarité avec les moyens de contrôle	Engagement	-
Engagement	Fuite d'informations	-

ANNEXE C

TABLEAU DES CONCEPTS ANTÉCÉDENTS, INTERVENANTS ET DÉPENDANTS.

Concepts antécédents ou concepts de départ	Concepts intervenants	Concepts dépendants
Structure hiérarchique Structure instable Mission de l'entreprise Structure planification	Absence de professionnalisme Adhésion aux valeurs (culture organisationnelle) Attribution des bonus Autonomie Collaboration Confiance intergroupe Confiance en soi Conflits Division locaux/expatriés Engagement Évaluation du contrôle, résultats Familiarité avec les moyens de contrôle Processus d'évaluation Processus de récompense Planification (direction) Planification niveau département Procédures et règles Satisfaction au travail Sentiment d'injustice des expatriés Sentiment d'insécurité (ensemble des salariés) Sentiment de reconnaissance	Fuite d'informations

ANNEXE D**DIAGRAMME CAUSAL INTÉGRAL**



BIBLIOGRAPHIE

Allen, J. Nathalie, et John P. Meyer. 1990. « The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization ». *The British Psychological Society: Journal of occupational psychology*. En ligne. Vol 63, p.1-18. In ABI/Inform.

Allen, J. Nathalie, et John P. Meyer. 1996. « Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity ». *Journal of Vocational Behavior*. En ligne. Vol. 49, no 43, p.252-276. In PsychInfo.

Anand, Bharat, et Alexander Galetovic. 2004. « Strategies that work when property rights don't ». *Intellectual property and Entrepreneurship: Advances in the Study of entrepreneurship, Innovation & Economic Growth*. En ligne. Vol. 15, p 261-304. In ABI/Inform.

Balakrishnan, Srinivasan, et Mitchell P. Koza. 1993. « Information asymmetry, adverse selection and joint-ventures: Theory and evidence ». *Journal of Economic Behavior*. En ligne. Vol. 20, no 1, p 99-117. In Science direct.

Barden, Jeffrey Q., Kevin H. Steensma, et Marjorie A. Lyles. 2005. « The influence of parent control structure on parent conflict in vietnamese international joint ventures: an organizational justice-based contingency approach ». *Journal of International Business Studies*. En ligne. Vol. 36, no 2, p 156-174. In Jstor.

Beamish, W. Paul. 1993. « The Characteristics of Joint Ventures in the People's Republic of China ». *Journal of International Marketing*. En ligne. Vol. 1, no 2, p. 29-48. In Jstor.

Bello C. Daniel et David I. Gilliland. 1997. « The effect of output controls, process controls, and flexibility on export channel performance ». *The Journal of Marketing*. En ligne. Vol. 61, no 1, p. 22-38. In Jstor.

Bradach, Jeffrey L., et Robert G. Eccles. 1989. « Price, authority, and trust : from ideal types to plural forms ». *Annual Review of Sociology*. En ligne. Vol. 15, p 97-118. In Jstor.

Boateng, Agyenim et Keith W. Glaister. 2002. « Performance of international joint ventures: evidence for West Africa ». *International Business Review*. En ligne. Vol. 11, no 5, p 523-541. In ScienceDirect.

Campbell, Donald. 1975. « Degrees of freedom and case study ». *Comparative Political Studies*. En ligne. Vol.8, no 2, p 178-193. In Science Direct.

Cardinal, Laura B. 2001. « Technological Innovation in the Pharmaceutical Industry: The Use of Organizational Control in Managing Research and Development ». *Organization Science*. En ligne. Vol. 12, no 1, p 19-36. In Jstor.

Case, Spencer A., Scott D. Lee et John D. Martin. 2007. « The potential for expropriation through joint venture ». *Review of Financial Economics*. En ligne. Vol. 16, no 1, p 111-126. In ScienceDirect.

Celly, Kirti Sawhney, et Gary L. Frazier. 1996. « Outcome-based and behavior-based coordination efforts in channel relationships ». *Journal of Marketing Research*. En ligne. Vol. 33, no 2, p. 200-210. In Jstor.

Chalos, Peter, et Neale G. O'Connor. 2004. « Determinants of the use of various control mechanisms in US-Chinese joint ventures ». *Accounting, Organizations and Society*. En ligne. Vol. 29, no 7, p 591-608. In ScienceDirect.

Chalos, Peter, et Neale G. O'Connor. 2005. « The perceived effects of accounting control on US-Chinese joint venture transaction costs and performance ». *Journal of International Accounting Research*. En ligne. Vol. 4, no 2, p 53-73. In ABI/Inform.

Chen, Dong, Ho Seung Park, et William Newbury. 2009. « Parent Contribution and Organizational Control in International Joint Ventures ». *Strategic Management Journal*. En ligne. Vol. 30, no 11, p 1133-1156. In Jstor.

Christ, Margaret H., Karen L. Sedatole, et Kristy L. Towry. 2006. « All control is not equal: The effect of formal control type on trust and cooperation ». *Working paper*. En ligne. p In Social Science Research Network.

Christ, Margaret H., Karen Sedatole, et Kristy L. Towry, et Myra A. Thomas. 2008. « When formal controls undermine trust and cooperation ». *Strategic Finance*. En ligne. Vol. 89, no 7 p 39-44.

Das, T. K., et Bing-Sheng Teng. 1998. « Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner In Alliances ». *The Academy of Management Review*. En ligne. Vol. 23, no 3, p 491-512. In Jstor.

Das, T. K., et Bing-Sheng Teng. 1999. « Managing Risks in Strategic Alliances ». *The Academy of Management Executive*. En ligne. Vol. 13, no 4, p 50-62. In Jstor.

Das, T. K., et Bing-Sheng Teng. 2001. « Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework ». *Organization Studies*. En ligne. Vol. 22, no 2, p 251-283. In Sage.

De Faria, Pedro, et Wolfgang Sofka. 2010. « Knowledge protection strategies of multinational firms – A cross-country comparison ». *Research Policy*. En ligne. Vol. 39, no 7, p. 956-968. In Elsevier.

- Dekker, C. Henri. 2004. « Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements ». *Accounting, Organizations and Society*. En ligne. Vol. 29, no 1, p. 27-49. In Elsevier.
- Delerue, Hélène. 2003. « La gestion des risques perçus dans les relations d'alliance: Une application au secteur de la biotechnologie ». Thèse de doctorat, Paris, Université Paris-Dauphine, p. 360.
- Delerue, Hélène. 2004. « Relational risks perception in European biotechnology Alliances: The effect of contextual factors ». *European Management Journal*. En ligne. Vol. 22, no. 5, p. 546-556. In Elsevier.
- Delerue, Hélène. 2005. « Relational risks perception and alliance management in French biotechnology SMEs ». *European Business Review*. En ligne. Vol.17, no 6, p.532-546. In Emerald.
- Delerue, Hélène, et C. Bérard. 2007. « Les dynamiques de la confiance dans les relations interorganisationnelles ». *Revue française de gestion*. En ligne. Vol 6, no 175, p.125-138. In CAIRN.
- Delerue, Hélène, et Albert Lejeune. 2010. « Job mobility restriction mechanisms and appropriability in organizations: The mediating role of secrecy and leadtime ». *Technovation*. En ligne. Vol. 30, no 5-6, p. 359-366. In Elsevier.
- Dhanaraj, Charles, et Paul W. Beamish. 2004. « Effect of equity ownership on the survival of international joint ventures ». *Strategic Management Journal*. En ligne. Vol. 25, no 3, p. 295-305. In Wiley.
- Doz, L. Yves. 1996. « The evolution of cooperation in strategic alliances : Initial conditions or learning processes? ». *Strategic Management Journal*. En ligne. Vol. 17, no spécial 3, p.55-83. In Wiley.
- Eisenhardt, M. Kathleen. 1985. « Control: Organizational and Economic Approaches ». *Management Science*. En ligne. Vol. 31, no 2, p. 134-149. In Jstor.
- Eisenhardt, M. Kathleen. 1989. « Agency Theory: An Assessment and Review ». *The Academy of Management Review*. En ligne. Vol. 14, no. 1, p. 57-74. In Jstor.
- Encaoua, David, Dominique Guellec, et Catalina Martínez. 2006. « Patent systems for encouraging innovation: lessons from economic analysis ». *Research Policy*. Vol. 35, no 9, p. 1423-1440. In Sciencedirect.
- Erez, Miriam, et Frederick H. Kanfer. 1983. « The role of goal acceptance in goal setting and task performance ». *The Academy of Management Review*. En ligne. Vol. 8, no 3, p.454-463. In Jstor.

- Fryxell, E. Gerald, Robert S. Dooley et Maria Vryza. 2002. « After the ink dries: the interaction of trust and control in US-based international joint venture ». *Journal of Management Studies*. En ligne. Vol. 39, no 6, p. 865-886. In Wiley.
- Gallini, T. Nancy. 2002.
« The economics of patents: lessons from recent U.S. patent reform ». *The Journal of Economic Perspectives*. En ligne. Vol. 16, no 2, p 131-154. In Jstor.
- Garcia-Canal, Esteban. 1996. « Contractual form in domestic and international strategic alliances ». *Organization Studies*. En ligne. Vol. 17, no 5, p. 773-794. In Sage.
- Gencturk, F. Esra, et Preet S. Aulakh. 1995. « The use of process and output controls in foreign markets ». *Journal of International Business Studies*. En ligne. Vol. 26, no 4, p. 755-786. In Jstor.
- Geringer, J. Michael, et Louis Hebert. 1989. « Control and performance of international joint ventures ». *Journal of International Business Studies*. En ligne. Vol. 20, no 2, p. 235-254. In Jstor.
- Geringer J. Michael, et Louis Hebert. 1991. « Measuring performance of international joint ventures ». *Journal of International Business Studies*. En ligne. Vol. 22, no 2, p. 249-263. In Jstor.
- Geringer, J. Michael, et Colette A. Frayne. 1990. « Human resource management and international joint venture control: A parent company perspective ». *Management International Review*. En ligne. Vol. 30, no spécial, p. 103-120. In ABI Inform.
- Gibbert, Michael, Winfried Ruigrok et Barbara Wicki. 2008. « What passes as a rigorous case study ? ». *Strategic Management Journal*. En ligne. Vol. 29, no 13, p. 1465-1474. In Business Source Complete.
- Glaister, W. Keith. 2004. « The Rationale for International Equity Joint Ventures ». *European Management Journal*. En ligne. Vol. 22, no 5, p. 493-507. In Sciencedirect.
- Glaser, B, et A. Strauss. 1967. *The Discovery of Grounded Theory*. Chicago: Aldine. 271 p.
- Groot, L. C. M. Tom, et Kenneth A. Merchant. 2000.
« Control of international joint ventures ». *Accounting, Organizations and Society*. En ligne. Vol. 25, no 6, p 579-607. In Sciencedirect.
- Hamel, Gary. 1991. « Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances ». *Strategic Management Journal*. En ligne. Vol.12, no S1, p. 83-103. In Wiley.

Hannah, R. David. 2005. « Should I Keep a secret? The effects of trade secret protection procedures on employees' obligations to protect trade secrets ». *Organization Science*. En ligne. Vol. 16, no 1, p. 71-84. In Jstor.

Hertzfeld, R. Henry, Albert N. Link et Nicholas S. Vonortas. 2006. « Intellectual property protection mechanisms in research partnerships ». *Research Policy*. En ligne. Vol.35, no 6, p.825-838. In Sciencedirect.

Huberman, A Michael et Mathew B. Miles. 2003. *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*. Belgique : De Boeck-Wesmael, 480 p.

Huff, Lenard et Lane Kelley. 1997. « Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven nation study ». *Organization Science*. En ligne. Vol. 14, no 1, p. 81-90. In Jstor.

Inkpen, C. Andrew et Steven C. Currall. 2004. « The Coevolution of Trust, Control, and Learning in Joint Ventures ». *Organization Science*. En ligne. Vol. 15, no 5, p. 586-599. In Jstor.

Jaworsky, J. Bernard. 1988. « Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences ». *The Journal of Marketing*. En ligne. Vol. 52, no 3, p. 23-29. In Jstor.

Jensen, C. Michael, et William H. Meckling. 1976. « Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure ». *Journal of financial economics*. En ligne. Vol 3, no 4, p. 305-360. In ScienceDirect.

Kale, Prashant, Harbir Singh, et Howard Perlmutter. 2000. « Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital ». *Strategic Management Journal*. En ligne. Vol. 21, no 3, p. 217-237. In Wiley.

Killing, J. Peter. 1983. *Strategies for Joint Venture Success*. New York: Praeger. 133 p.
Lind, E. Allan, et Tom, R. Tyler, 1988. *The Social psychology of procedural justice*. New-York: Plenum Press. 267p.

Kim, W. Chan, et Renée A. Mauborgne. 1991. « Implementing global strategies: the role of procedural justice ». *Strategic Management Journal*. En ligne. Vol. 12, no S1, p. 125-143. In Jstor.

Kirsch, J. Laurie. 1996. « The management of complex tasks in organizations: controlling the systems development process ». *Organization Science*. En ligne. Vol. 7, no 1, p. 1-21. In Jstor.

Kogut, Bruce. 1988. « Joint Ventures: theoretical and empirical perspectives ». *Strategic Management Journal*. En ligne. Vol. 9, no 4, p. 319-322. In Jstor.

- Kumar, Sanjiv, et Anju Seth. 1998. « The design of coordination and control mechanisms for managing joint venture-parent relationships ». *Strategic Management Journal*. En ligne. Vol. 19, no 6, p. 579-599. In Jstor.
- Leung, Kwok, et Walter. G Stephan. 1998. « Perceptions of injustice in intercultural relations ». *Applied and Preventive Psychology*. En ligne. Vol. 7, no 3, p 195-205. In Elsevier.
- Liebeskind, P. Julia, 1997. « Keeping organizational secrets: protective institutional mechanisms and their costs ». *Industrial and Corporate Change*. En ligne. Vol. 6, no 3, p. 623-663. In Oxford Journals.
- Luo, Yadong, Oded Shenkar, et Mee-Kau Nyaw. 2001. « A dual parent perspective on control and performance in international joint ventures: lessons from a developing economy ». *Journal of International Business Studies*. En ligne. Vol. 32, no. 1, p. 41-58. In Jstor.
- Luo, Yadong. 2008. « Procedural fairness and interfirm cooperation in strategic alliances ». *Strategic Management Journal*. En ligne. Vol. 29, no 1, p. 27-46. In Wiley.
- Manz, C. Charles, Kevin W. Mossholder, et Fred Luthans. 1987. « An Integrated Perspective of Self-Control in Organizations ». *Administration and Society*. En ligne. Vol 19, no 1, p. 3-24. In Sage.
- Maurer, D. Steven, et Michael T. Zugelder. 2000. « Trade secret management in high technology: A legal review and research agenda ». *The Journal of High Technology Management Research*. En ligne. Vol. 11, no 2, p. 155-174. In ScienceDirect.
- Mjoen, Hans, et Stephen Tallman. 1997. « Control and performance in international joint-ventures ». *Organization Science*. En ligne. Vol. 8, no 3, p. 257-274. In Jstor.
- Mowery, C. David, Joanne E. Oxley, et Brian Silverman. 1996. « Strategic alliances and interfirm knowledge transfer ». *Strategic Management Journal*. En ligne. Vol. 17, no special, p. 77-91. In Jstor.
- Nieminen, Anu, et Mikko Lehtonen. 2008. « Organizational control in programme teams: an empirical study in change programme context ». *International Journal of Project Management*. En ligne. Vol. 26, no 1, p. 63-72. In ScienceDirect.
- Nobel, Robert, et Julian Birkinshaw. 1998. « Innovation in multinational corporations: control and communication patterns in international R&D operations ». *Strategic Management Journal*. En ligne. Vol. 19, no 5, p. 497-496. In Wiley.
- Nooteboom, Bart. 1996. « Trust, opportunism and governance: a process and control model ». *Organization Studies*. En ligne. Vol. 17, no 6, p. 985-1010. In Sage.

- Norman, Patricia. 2001. « Are your secrets safe? Knowledge protection in strategic alliances ». *Business Horizons*. En ligne. Vol. 44, no 6, p. 51-60. In Proquest.
- Ouchi, G. William. 1977. « The relationship between organizational structure and organizational control ». *Administrative Science Quarterly*. En ligne. Vol. 22, no1, p. 95-113. In Jstor.
- Ouchi, G. William. 1979. « A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms ». *Management Science*. En ligne. Vol. 25, no 9, p. 833-848. In Jstor.
- Ouchi, G. William, et Mary Ann Maguire. 1975. « Organizational Control: Two Functions ». *Administrative Science Quarterly*. En ligne. Vol. 20, no. 4, p. 559-569. In Jstor.
- Oxley, E. Joanne. 1997. « Appropriability hazards and governance in strategic alliances: a transaction cost approach ». *Journal of Law, Economics, and Organization*. En ligne. Vol. 13, no 2, p. 387-409. In Oxford Journals.
- Oxley, E. Joanne. 1999. « Institutional environment and the mechanisms of governance: the impact of intellectual property protection on the structure of inter-firm alliances ». *Journal of Economic behavior & Organization*. En ligne. Vol. 38, no 3, p. 283-309. In ScienceDirect.
- Park, C. Whan et Gerald Zaltman. 1987. *The Management of Markets*. New York : Dryden Press.
- Parker, Nigel. 2009. « Intellectual property and joint ventures: protection of intellectual property on exit ». *Journal of Intellectual Property Law & Practice*. En ligne. Vol. 4, no 7, p. 473-484. In Oxford Journals.
- Poppo, Laura et Todd Zenger. 2002. « Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements? ». *Strategic Management Journal*. En ligne. Vol. 23, no 8, p. 707-725. In Jstor.
- Read, J. Stephen, Peter R. Druiian, et Miller, Lynn C. 1989. « The role of causal sequence in the meaning of actions ». *British Journal of Social Psychology*. En ligne. Vol 28, no 4, p. 341-351. In PsycINFO.
- Ring, P. Smith et Andrew H. Van De Ven. 1992. « Structuring Cooperative Relationships between Organizations ». *Strategic Management Journal*. En ligne. Vol. 13, no 7, p. 483-498. In Jstor.
- Ring, P. Smith, et Andrew H. van de Ven. 1994. « Developmental processes of cooperative interorganizational relationships ». *The Academy of Management Review*. En ligne. Vol. 19, no. 1, p. 90-118. In Jstor.

Robinson, L. Sandra, Matthew S. Kraatz, et Denise M. Rousseau. 1994. « Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study ». *The Academy of Management Journal*. En ligne. Vol. 37, no 1, p. 137-152. In Jstor.

Robinson, L. Sandra. 1996. « Trust and breach of the psychological contract ». *Administrative Science Quarterly*. En ligne. Vol. 41, no 4, p. 574-599. In Jstor.

Romelaer, Pierre. 2005. « L'entretien de recherche ». In *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. En ligne. Belgique : De Boeck Université.

Rousseau, M. Denise, Sim B. Sitkin, Ronald S. Burt, et Colin Camerer. 1998. « Introduction to special topic forum: not so different after all: a cross-discipline view of trust ». *The Academy of Management Review*. En ligne. Vol. 23, no 3, p. 393-404. In Jstor.

Rubin J. Herbert et Irene S. Rubin. 1995. *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. 2nd edition. En ligne. États-Unis: Sage Publications Inc.

Speklé, F. Roland. 2001. « Explaining management control structure variety: a transaction cost economics perspective ». *Accounting Organizations and Society*. En ligne. Vol. 6, no 4-5, p. 419-441. In ScienceDirect.

Strauss, L. Anselm, et Juliet M. Corbin. 1990. *Basics of qualitative research: grounded procedures and techniques*. Californie: Newbury Park. 270 p.

Tyler, B. Beverly et Kevin H. Steensma. 1995. « Evaluating Technological Collaborative Opportunities: A Cognitive Modeling Perspective ». *Strategic Management Journal*. En ligne. Vol. 16, numéro special, p. 43-70. In Jstor.

Tsang, W. K. 1998 « Motives for strategic alliance: A resource-based perspective ». *Scandinavian Journal of Management*. En ligne. Vol. 14, no 3, p. 207-221. In Sciencedirect.

Van de Ven, H. Andrew. 2007. *Engaged scholarship: A guide for organizational and social research*. En ligne. New-York : Oxford University Press Inc.

Vernon, Raymond. 1983. «Organizational and institutional responses to international risk» In *Managing international risk*. En ligne. New-York : Cambridge University Press.

Wiener, Yoash. 1982. « Commitment in organizations: a normative view ». *The Academy of Management Review*. En ligne. Vol. 7, no 3, p. 418-428. In Jstor.

Williamson, 1975 Markets and hierarchies: *Analysis and Antitrust Implications*. New York : Free press. 286p.

Williamson, E. Oliver. 1985. « Assessing contracts ». *The Journal of Law, Economics and Organization*. En ligne. Vol. 1, no 1, p. 177-208. In Oxford Journals.

Williamson, E. Oliver. 1991. « Comparative economic organization: the Analysis of discrete structural alternatives ». *Administrative Science Quarterly*. En ligne. Vol. 36, no 2, p. 269-296. In Jstor.

Yan, Aimin, et Barbara Gray. 1994. « Bargaining power, management control, and performance in United States-China joint ventures: a comparative case study ». *The Academy of Management Journal*. En ligne. Vol. 37, no 6, p. 1478-1517. In Jstor.

Yan, Aimin, et Barbara Gray. 2001. « Negotiating control and achieving performance in international joint ventures: A conceptual model ». *Journal of International Management*. En ligne. Vol. 37, no 4, p. 295-315. In ScienceDirect.

Yang, Deli, Mahmut Sonmez et Derek Bosworth. 2004. « Intellectual Property Abuses: How should Multinationals Respond? ». *Long Range Planning*. En ligne. Vol. 37, no 5, p. 459-475. In ScienceDirect.

Yin, K. Robert. 1994. « Discovering the Future of the Case Study. Method in Evaluation Research ». *American Journal of Evaluation*. En ligne. Vol. 15, no 3. p. 283-290. In Sage.

Zand, E. Dale. 1972. « Trust and Managerial Problem Solving ». *Administrative Science Quarterly*. En ligne. Vol. 17, no 2, p. 229-239. In Jstor.